edupool.ch
Bildung von Wert und Nachhaltigkeit.

Projektmanagement
Kommunikation und Präsentationstechnik
Selbstmanagement und Methodenkompetenz

Sachbearbeiter/-in mit Marketing- und Verkaufsdiplom
edupool.ch

Compendio-Autorenteam

3., überarbeitete Auflage 2018

Projektmanagement
Kommunikation und Präsentationstechnik
Selbstmanagement und Methodenkompetenz
Sachbearbeiter/-in mit Marketing- und Verkaufsdiplom edupool.ch
Compendio-Autorenteam

Grafisches Konzept und Realisation, Korrektorat: Mediengestaltung, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich
Druck: Edubook AG, Merenschwand

Artikelnummer: 15676
Auflage: 3., überarbeitete Auflage 2018
Ausgabe: K1018
Sprache: DE
Code: CUS 955

Alle Rechte, insbesondere die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Der Inhalt des vorliegenden Buchs ist nach dem Urheberrechtsgesetz eine geistige Schöpfung und damit geschützt.

Die Nutzung des Inhalts für den Unterricht ist nach Gesetz an strenge Regeln gebunden. Aus veröffentlichten Lehrmitteln dürfen bloss Ausschnitte, nicht aber ganze Kapitel oder gar das ganze Buch fotokopiert, digital gespeichert in internen Netzwerken der Schule für den Unterricht in der Klasse als Information und Dokumentation verwendet werden. Die Weitergabe von Ausschnitten an Dritte ausserhalb dieses Kreises ist untersagt, verletzt Rechte der Urheber und Urheberinnen sowie des Verlags und wird geahndet.

Die ganze oder teilweise Weitergabe des Werks ausserhalb des Unterrichts in fotokopierter, digital gespeicherter oder anderer Form ohne schriftliche Einwilligung von Compendio Bildungsmedien AG ist untersagt.

Copyright © 2010, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich

Die Printausgabe dieses Buchs ist klimaneutral in der Schweiz gedruckt worden. Die Druckerei Edubook AG hat sich einer Klimaprüfung unterzogen, die primär die Vermeidung und Reduzierung des CO_2-Ausstosses verfolgt. Verbleibende Emissionen kompensiert das Unternehmen durch den Erwerb von CO_2-Zertifikaten eines Schweizer Klimaschutzprojekts.
Mehr zum Umweltbekenntnis von Compendio Bildungsmedien finden Sie unter: www.compendio.ch/Umwelt

Das Zertifikat für Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015 ist für Kunden und Partner von Compendio Bildungsmedien ein unabhängiger Nachweis für Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Mehr dazu: www.compendio.ch/ISO

Inhaltsverzeichnis

Teil A Projektmanagement 7

1 Grundbegriffe des Projektmanagements 8
1.1 Projektmerkmale 8
1.2 Projektarten 9
1.3 Projektmanagement 10
1.4 Erfolgsfaktoren für Projekte 12
Zusammenfassung 16
Repetitionsfragen 16

2 Vorgehensmethodik 17
2.1 Zweck der Vorgehensmethodik 17
2.2 Basis-Phasenkonzept 17
2.3 Vorgehen in den Planungsphasen (Planungszyklus) 20
Zusammenfassung 21
Repetitionsfragen 22

3 Projektziele definieren 23
3.1 Ziele ermitteln 23
3.2 Ziele analysieren 24
3.3 Ziele klassifizieren 27
3.4 Ziele operationalisieren 28
3.5 Ziele gewichten 29
3.6 Zielentscheid herbeiführen 31
3.7 Ziele kommunizieren 31
Zusammenfassung 31
Repetitionsfragen 32

4 Stakeholdermanagement 33
4.1 Ziele und Vorgehen 33
4.2 Projektumfeldanalyse 35
4.3 Stakeholdermanagementkonzept entwickeln 39
4.4 Massnahmen definieren und Umsetzung planen 40
4.5 Wirksamkeitskontrolle 41
4.6 Praxistipps zum Stakeholdermanagement 41
Zusammenfassung 42
Repetitionsfragen 42

5 Projektorganisation planen 43
5.1 Stellen bilden 43
5.2 Rollen und Instanzen bestimmen 44
5.3 Organisationsformen in Projekten 47
Zusammenfassung 51
Repetitionsfragen 52

6 Projektstrukturplan 53
6.1 Zweck des Projektstrukturplans 54
6.2 Ebenen des Projektstrukturplans 54
6.3 Gliederungsprinzipien 55
6.4 Strukturelemente kennzeichnen 57
6.5 Arbeitspakete beschreiben 58
Zusammenfassung 59
Repetitionsfragen 60

7 Ablauf- und Terminplanung 61
7.1 Vorgangsliste erstellen 61
7.2 Netzplan erstellen 65
7.3 Terminplan erstellen 67
Zusammenfassung 68
Repetitionsfragen 68

8	**Führen durch Zielvereinbarung (MbO)**	**70**
8.1	Schlüsselelemente des MbO	70
8.2	Zielvereinbarungsprozess	72
8.3	Eindeutige Ziele formulieren	74
	Zusammenfassung	75
	Repetitionsfragen	75
	Praxisaufgaben	76
9	**Strukturierte Problemlösung**	**77**
9.1	Merkmale eines Problems	77
9.2	Methodisches Vorgehen bestimmen	78
9.3	Problemlösungsprozess	79
9.4	Vernetztes Denken	82
9.5	Problemnetzwerk erstellen	84
	Zusammenfassung	86
	Repetitionsfragen	87
Teil B	**Kommunikation und Präsentationstechnik**	**89**
10	**Basiskompetenzen in der Kommunikation**	**90**
10.1	Kommunikationsprozess	90
10.2	Kommunikationsgrundsätze	92
10.3	Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation	94
10.4	Kommunikationsquadrat	95
10.5	Verbale und nonverbale Kommunikation	97
	Zusammenfassung	101
	Repetitionsfragen	102
11	**Kommunikationstechniken einsetzen**	**103**
11.1	Ich-Botschaften senden	103
11.2	Aktives Zuhören	105
11.3	Wirksame Fragen	107
11.4	Reden über das Reden – Metakommunikation	111
11.5	Todsünden der Kommunikation	113
	Zusammenfassung	115
	Repetitionsfragen	115
	Praxisaufgaben	116
12	**Präsentieren**	**117**
12.1	Damit der Funke überspringt …	117
12.2	Inhaltliche Vorbereitung	118
12.3	Organisatorische Vorbereitung	121
12.4	Proben und Hauptprobe	122
12.5	Durchführung der Präsentation	122
12.6	Nachbearbeitung der Präsentation	123
12.7	Medieneinsatz	124
	Zusammenfassung	125
	Repetitionsfragen	126
13	**Rhetorik und Persönlichkeit**	**127**
13.1	Verbale Kommunikation	127
13.2	Nonverbale Kommunikation	130
13.3	Visualisierung	131
13.4	Persönlichkeit der präsentierenden Person	134
	Zusammenfassung	135
	Repetitionsfragen	135
	Praxisaufgaben	136

Teil C Selbstmanagement und Methodenkompetenz 137

14 Lebensziele und Lebensplan 138
14.1 Lebensziele formulieren 138
14.2 Meine Kompetenzen 141
14.3 Lebensplan erstellen und kommunizieren 142
Zusammenfassung 143
Repetitionsfragen 143
Praxisaufgaben 144

15 Zeitplanung 145
15.1 Vier Hauptaufgaben des (Zeit-)Managements 145
15.2 Zeitgewinn durch Planung 146
15.3 Ziele definieren 146
15.4 Zielgerichtet planen 148
15.5 Einsatz von Zeitplanungsinstrumenten 150
15.6 Tagesplanung mit der ALPEN-Methode 151
15.7 Typische Zeitfallen 153
Zusammenfassung 157
Repetitionsfragen 158
Praxisaufgaben 159

16 Entscheiden: Prioritäten setzen 161
16.1 Pareto-Prinzip 161
16.2 ABC-Analyse 162
16.3 Eisenhower-Prinzip 163
16.4 Aufgaben delegieren 165
16.5 Persönliche Leistungskurve berücksichtigen 167
Zusammenfassung 169
Repetitionsfragen 170
Praxisaufgaben 171

17 Zeitplanung realisieren 172
17.1 Zeitbedingter Stress 172
17.2 Stressmanagement 175
17.3 Belastbarkeit verbessern 176
17.4 Zeitfallen vermeiden als Stressprävention 177
17.5 Effizienter kommunizieren 178
17.6 Ablagesystem 181
17.7 Arbeitsplatzgestaltung 182
Zusammenfassung 183
Repetitionsfragen 184
Praxisaufgaben 185

18 Kontrollieren 186
18.1 Soll-Ist-Vergleich 186
18.2 Grundlage für die Planung 188
18.3 Verhaltensmuster ändern 188
Zusammenfassung 188
Repetitionsfragen 189

19 Sitzungen organisieren und protokollieren 190
19.1 Korrekt einladen 191
19.2 Organisatorisches: Reservationen, Reiseorganisation usw. 192
19.3 Das Protokoll 193
19.4 Administratives «danach» 196
Zusammenfassung 197
Repetitionsfragen 198

Teil D Anhang 201
Literaturverzeichnis und -empfehlungen 202
Antworten zu den Repetitionsfragen 203
Stichwortverzeichnis 215

Teil A

Projektmanagement

1 Grundbegriffe des Projektmanagements

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • anhand von Beispielen die typischen Merkmale eines Projekts bestimmen. • die wichtigsten Aspekte des Projektmanagements und die Erfolgsfaktoren für Projekte beschreiben.
Schlüsselbegriffe	Einzelprojektmanagement, Erfolgsfaktoren für Projekte, Projektarten, Projektmanagement, Projektmerkmale

Alle grösseren Veränderungs- bzw. Entwicklungsvorhaben in Unternehmen finden fast ausschliesslich über Projekte statt. Herkömmliche Arbeitsmethoden sind weniger gut geeignet, die wachsende Dynamik, die grosse Anzahl von Einflussfaktoren und deren Vernetzung zu erfassen und die damit verbundenen Fragestellungen angemessen zu lösen. Die folgenden drei Veränderungen sprechen für die Projektarbeit:

- **Technischer Fortschritt und Zeitdruck:** Die Innovationszyklen werden immer kürzer. Man kann nicht einfach abwarten und zuschauen, was die anderen machen. Eine solche Haltung würde in vielen Fällen bereits einen Wettbewerbsnachteil zur Folge haben. Dies erzeugt in vielen Situationen einen ungewünschten Zeitdruck.
- **Steigende Komplexität:** Viele reale Situationen werden immer komplexer. Die Menge an Vorschriften, Gesetzen usw., die bei Gestaltungsaufgaben beachtet werden müssen, nimmt permanent zu. Zudem kann man heute selten nur noch mit Blick auf das eigene Unternehmen Veränderungen vornehmen, da die Globalisierung der Märkte, die Konzentration der Unternehmen zu immer grösseren Konzernen zunehmend eine ganzheitliche Denkweise erfordern.
- **Das notwendige Wissen nimmt zu:** Das notwendige Wissen zur Anwendung der zur Verfügung stehenden Technologien wird immer anspruchsvoller, sodass vermehrt Spezialisten in den einzelnen Veränderungsaufgaben eingesetzt werden müssen. Dies führt dazu, dass man zur Bewältigung von Aufgaben immer mehr Personen benötigt und schon aus diesem Grund vermehrt auf Teamarbeit setzen muss.

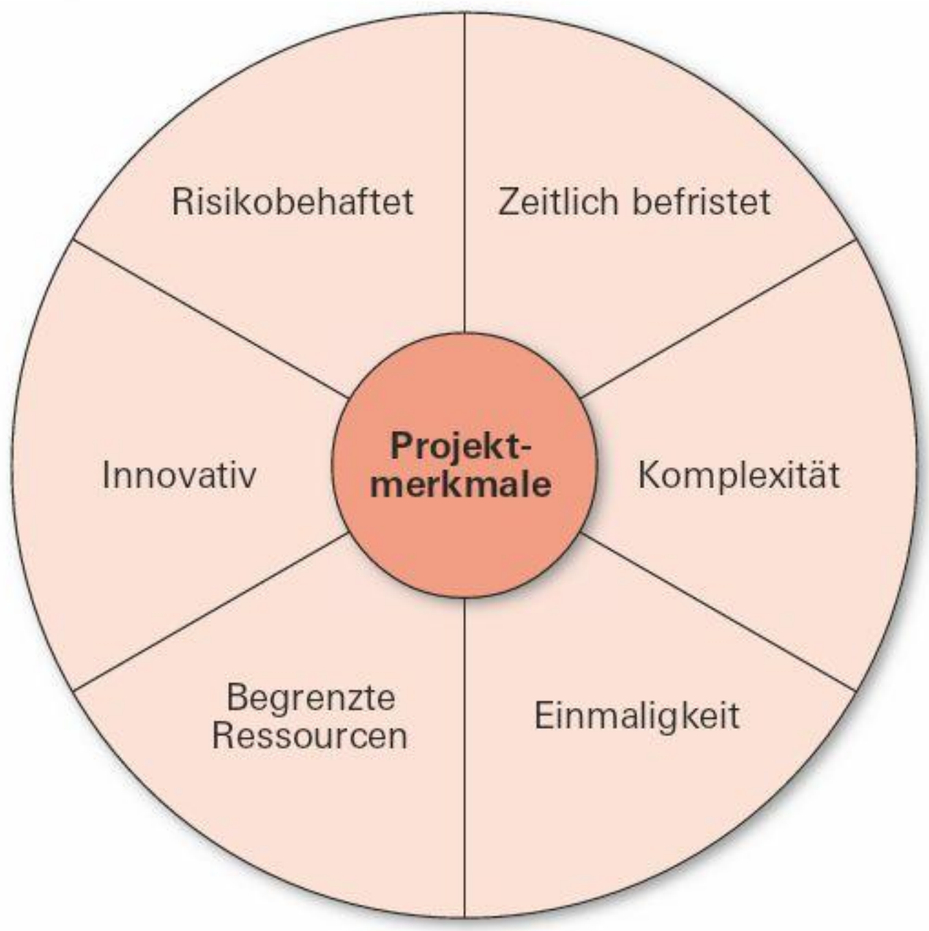
Auch die Projektarbeit erfordert einen organisatorischen Rahmen, in dem sie geregelt ablaufen kann. Allerdings sind die Grenzen fliessend zwischen Aufgaben, die als spezielle Projektarbeit gelten, und solchen, die zur «normalen» Linienarbeit gehören. Häufig wird anhand von firmeninternen Kriterien entschieden, ob ein Vorhaben als Projekt abzuwickeln ist.

1.1 Projektmerkmale

Ein Projekt ist gekennzeichnet durch sechs Merkmale, die jedoch nicht alle gleichzeitig zutreffen müssen:

- **Zeitlich befristet:** Es hat einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende.
- **Komplexität:** Viele Faktoren, die untereinander in einer Wechselbeziehung stehen, müssen gleichzeitig berücksichtigt werden.
- **Einmaligkeit:** Die spezifischen Bedingungen, die Ausgangslage und die Zielsetzung des Projekts sind einmalig, d. h., sie waren genau in diesem Setting noch nicht in anderen Projekten vorhanden.
- **Begrenzte Ressourcen:** Alle Ressourcen wie Personal, Sachmittel, finanzielle Mittel usw. sind nur begrenzt vorhanden.
- **Innovativ:** Das Resultat des Projekts hat in der Regel einen Neuigkeitswert.
- **Risikobehaftet:** Da in irgendeiner Form Neuland betreten wird, kann man sich nicht in allen Situationen auf Erfahrungswerte abstützen, sodass ein Projekt immer auch Risiken birgt.

Abb. [1-1] **Projektmerkmale**



1.2 Projektarten

Projekte lassen sich nach verschiedenen Kriterien klassifizieren. Um die Unterschiede zwischen Projekten aufzuzeigen, werden typischerweise die folgenden **Einteilungskriterien** verwendet:

- **Projektinhalt:** Investitions-, F&E-, Organisations-, IT- und Marketingprojekte
- **Grösse und Umfang:** klein, mittel oder gross
- **Komplexität:** hoch, mittel oder gering
- **Laufzeit:** kurz-, mittel- oder langfristig
- **Strategische Bedeutung:** Wichtigkeit für das Unternehmen
- **Reichweite:** regional, national, international bzw. Abteilung, Unternehmen, Konzern
- **Stellung des Kunden bzw. Auftraggebers:** externe und interne Projekte

Die Liste in Abb. 1-2 zeigt einige typische Unternehmensprojekte auf; sie ist jedoch nicht abschliessend.

Abb. [1-2] **Projektarten**

Art	Merkmale bzw. Ziele	Beispiele
Bau- und Investitionsprojekte	Herstellung, Errichtung oder Beschaffung von Sachanlagen	• Bauvorhaben • Beschaffung eines vollautomatischen Hochregallagersystems • Erweiterung Fabrikationsanlagen
(F&E-)Projekte	Produkt- oder Prozessinnovationen: Einsatz neuer Techniken, Materialien, Produkteigenschaften, Produktionsverfahren usw.	• Medizinische Forschung • Produkt(weiter)entwicklung • Entwicklung eines Prototyps
Organisationsprojekte	Entwicklung oder Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation, Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisationseinheit	• Reorganisation: Abteilungen, Prozesse • Gründung eines Unternehmens (Start-up) • Zusammenlegen von Standorten nach einer Fusion
IT-Projekte	Entwicklung von Softwareprogrammen, Aufbau oder Anpassung der IT-Infrastruktur	• Neue Software für Auftragsbearbeitung • Implementierung eines neuen PC-Betriebssystems • Aufbau einer neuen Software-Entwicklungsumgebung
Marketingprojekte	Marktbezogene Entwicklungsvorhaben zur Kundenakquisition und Kundenbindung	• Aufbau neuer Vertriebskanäle • Verkaufs-Sonderaktionen • Kundenevents, Sponsoring, Kongresse

Hinweis Zur Abgrenzung einige typische Beispiele von **Nicht-Projekten:**

- Herstellung von Produkten
- Einmalige Lieferung von Produkten
- Erbringen von einmaligen Dienstleistungen
- Wartung einer Produktionsanlage
- Reparatur eines Servers

1.3 Projektmanagement

Projektmanagement verfolgt das Ziel, ein Projekt von der ersten Idee bis zum Abschluss des Projekts aus Sicht des Auftraggebers führbar zu gestalten und die Wahrscheinlichkeit für den Projekterfolg so hoch wie möglich zu halten. Ebenso soll die Anwendung von Methoden und Techniken des Projektmanagements die Abwicklung des Projekts optimal unterstützen.

Projektmanagement kann man aus **zwei Perspektiven** betrachten:

- Aus der **Sicht des Unternehmens** mit Blick auf alle Projekte: Hierunter wird die Institutionalisierung des Projektmanagements (das unternehmensspezifische Projekt-Gefäss) und das Multiprojektmanagement (Management aller Projekte im Unternehmen) verstanden. Diese Sichtweise wird in diesem Lehrmittel nicht behandelt.
- Aus der **Sicht des Einzelprojekts:** Hierunter sind alle Methoden, Techniken und Prozesse zu verstehen, die sich mit der Führung und Abwicklung des Projekts vom Projektanstoss bis zum Abschluss des Projekts beschäftigen. Das vorliegende Lehrmittel beschäftigt sich ausführlich mit dieser Sichtweise.

Beim **Einzelprojekt** sind die in Abb. 1-3 enthaltenen Schlüsselfragen, die daraus abgeleiteten typischen Aufgaben und die dazugehörigen Projektmanagementkomponenten von Bedeutung.

Abb. [1-3] Schlüsselfragen und typische Aufgaben im Einzelprojektmanagement

Frage	Typische Aufgaben	Projektmanagement-komponente
Bearbeiten wir die richtigen Projekte?	• Projektideen strategisch beurteilen • Prioritäten im Projektportfolio setzen • Projektaufträge formulieren	Projektinitialisierung
Wie bearbeiten wir das Projekt fachgemäss?	• Projektorganisation bilden • Projektaufgaben strukturieren • Meilensteine definieren, Ressourceneinsatz und Kosten planen	Projektplanung
Wie bleiben wir auf dem geplanten Kurs?	• Projektstatus ermitteln und überprüfen • Soll-Ist-Vergleiche durchführen • Steuerungs- und Korrekturmassnahmen entwickeln	Projektsteuerung (Projektcontrolling)
Wie gehen wir mit betroffenen Menschen konstruktiv um?	• Projektteams führen und motivieren • Die vom Projekt betroffenen Personen einbeziehen • Konflikte konstruktiv nutzen	Projektführung und Stakeholder-management
Wie verschaffen wir dem Projekt den besten Rückenwind?	• Beziehungen mit Stakeholdern gestalten • Für das Projekt werben • Mit Entscheidern kooperieren	Stakeholder-management
Wie gehen wir mit Informationen professionell um?	• Informationsbedürfnisse ermitteln • Informationsfluss konzipieren • Entscheidungen dokumentieren	Information und Dokumentation
Wie beenden wir das Projekt zweckmässig?	• Projektorganisation auflösen • Schlussbericht verfassen • Lessons Learned reflektieren	Projektabschluss

1.3.1 Projektinitialisierung

In der Projektinitialisierung geht es darum, eine Projektidee so zu konkretisieren und mit Informationen anzureichern, dass eine **Entscheidungsgrundlage** darüber vorliegt, ob es sich derzeit lohnt, das Projekt durchzuführen, oder ob andere Projektideen Vorrang haben sollten. Typischerweise endet die Projektinitialisierung mit einem (genehmigten) **Projektauftrag,** d. h. mit der **Projektfreigabe.** Im Projektauftrag werden dann unter anderem bereits konkrete Aussagen zur Projektorganisation gemacht.

1.3.2 Projektplanung

In der Projektplanung geht es zunächst um die Frage: Was alles muss getan werden, um das Projektziel zu erreichen? Der **Projektstrukturplan** (PSP) eignet sich sehr gut als Entwicklungs- und Darstellungsinstrument für die Aufgabenbestimmung. Aus dem Projektstrukturplan ergeben sich die weiteren planerischen Elemente. Insbesondere sind dies die **Zeit-, die Kosten- und die Ressourcenplanung.** Eine gute Projektplanung liefert eine wesentliche Grundlage für die Projektsteuerung und somit auch für die Erreichung der Projektziele.

Hinweis

Unter einem **Meilenstein** versteht man ein Ereignis mit einer herausragenden Bedeutung für den Projektverlauf.

1.3.3 Projektsteuerung

Das Projekt auf Kurs gemäss der Projektplanung zu halten oder – wenn dies nicht (mehr) realistisch ist – den Anstoss für eine Planungsanpassung zu geben, ist die Hauptzielsetzung der Projektsteuerung. Hierfür sind das Sammeln der relevanten Informationen zum **Projektstatus** und das Vergleichen mit den Planwerten notwendig. Werden dabei Abweichungen festgestellt, müssen sie auf Ursachen untersucht und auf die Situation zugeschnittene **Steuerungsmassnahmen** entwickelt bzw. umgesetzt werden.

Die Projektsteuerung bzw. das Projektcontrolling umfasst nicht nur die vergangenheits- und gegenwartsbezogene Betrachtung während des Projektverlaufs, sondern auch den Blick in die Zukunft, der mit der **Risikoanalyse** abgedeckt wird.

1.3.4 Projektführung

Die Führungsarbeit im Projekt bezieht sich vor allem auf die Schaffung, Erhaltung und Weiterentwicklung der Arbeitsfähigkeit des Projektteams, um dadurch – unter Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder – eine optimale Gesamtleistung zu erreichen. Wie bei jeder anderen Führungsposition erfordern diese Aufgaben auch von der Projektleitung ausgeprägte **Leadership-Fähigkeiten.** Darunter werden vor allem Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen bzw. in der Beziehungsgestaltung verstanden. Diese sind ein zentraler Baustein des Projekterfolgs. In diesem Lehrmittel behandeln wir die Leadership-Fähigkeiten nicht vertieft, sondern verweisen auf entsprechende Spezialliteratur.

Hinweis

Auf die Führungsfunktionen, die Grundsätze und Aufgaben der Mitarbeiterführung, die damit zusammenhängenden Anforderungen an die Führungskraft und den Führungsstil gehen wir ausführlich im Compendio-Lehrmittel «Teamführung – Leadership-Modul für Führungsfachleute» ein. «Konfliktmanagement – Leadership-Modul für Führungsfachleute» als weiterer Titel dieser Reihe behandelt verschiedene Aspekte des Konfliktmanagements von der Konfliktanalyse bis zur Konfliktlösung.

1.3.5 Projektmarketing

Alle Aktivitäten, die im weitesten Sinne auf den **«Verkauf» des Projekts** ausgerichtet sind, werden als Projektmarketing bezeichnet. Dazu gehört insbesondere das **Stakeholdermanagement:** die Identifikation der relevanten Stakeholder eines Projekts, von deren Interessen und Beeinflussungsmöglichkeiten sowie das Festlegen der Aktivitäten für diese Interessen- bzw. Anspruchsgruppen. Ein zweckmässiges Marketing und Stakeholdermanagement ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Projektmanagement.

1.3.6 Projektinformation und -dokumentation

Da Projekte ausserhalb der etablierten und eingespielten Linienorganisation abgewickelt werden, ist es von besonderer Wichtigkeit, eine gute Informationspolitik zu betreiben. Diese dient dazu, die direkten und indirekten **Projektbeteiligten** angemessen zu informieren und den **Entscheidungsgremien** die notwendigen Grundlagen zu liefern.

Die Projektdokumentation dient einerseits dazu, den **Projektverlauf** festzuhalten und dadurch die Nachvollziehbarkeit der erzielten **Ergebnisse** sicherzustellen; andererseits werden auch die **inhaltlichen Arbeitsergebnisse** in Form von Lösungskonzepten, Evaluationsberichten usw. aufgezeichnet. Die Projektdokumentation verringert überdies die Abhängigkeit von einzelnen am Projekt mitwirkenden Schlüsselpersonen.

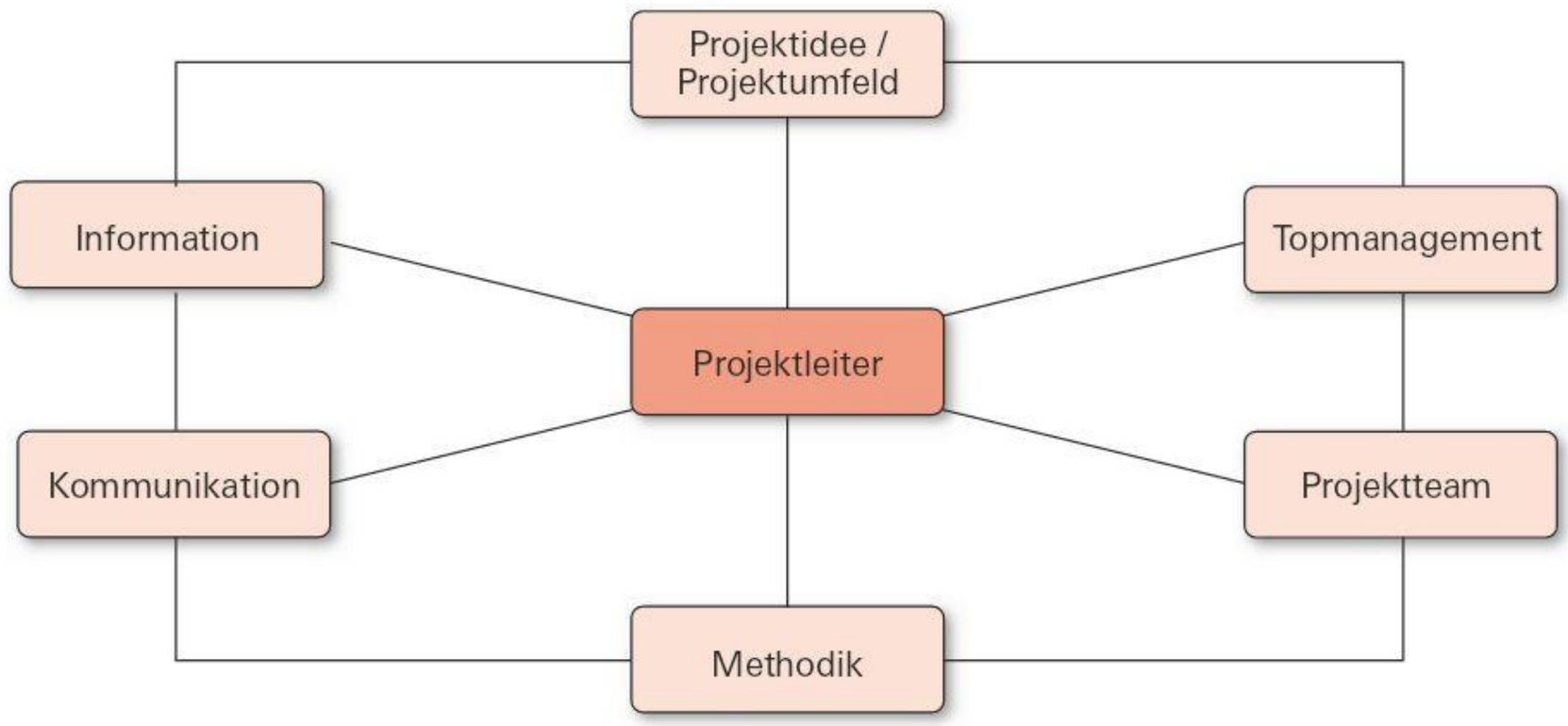
1.3.7 Projektabschluss

Unter dem Projektabschluss werden alle Aufgaben zusammengefasst, die sich mit dem ordnungsgemässen Abschliessen des Projekts und der **Übergabe an den Auftraggeber** befassen. Dazu gehören z. B. die Auflösung des Projektteams, das Sicherstellen der weiteren Betreuung des erarbeiteten Projektresultats, die Analyse des gesamten Projekts hinsichtlich der wichtigen **«Lessons Learned»** (d. h. der Erkenntnisse, die für weitere Projekte gewonnen werden können) und natürlich auch die formale Übergabe des erarbeiteten Projektresultats an den Auftraggeber.

1.4 Erfolgsfaktoren für Projekte

Erfolgsfaktoren sind Faktoren, die zur Erreichung eines gewünschten Soll-Zustands entscheidend beitragen. Sie stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, was die Projektarbeit erschwerend beeinflusst. Es ist nämlich wesentlich einfacher, einen einzelnen Erfolgsfaktor im Auge zu behalten als gleichzeitig mehrere. Abb. 1-4 soll dieses «Beziehungsgeflecht» innerhalb der Erfolgsfaktoren für Projekte verdeutlichen. Diese lassen sich in sieben Gruppen zusammenfassen.

Abb. [1-4] **Erfolgsfaktoren für Projekte**



1.4.1 Erfolgsfaktor «Projektleiter»

Die Projektleiterin ist massgeblich am Projekterfolg beteiligt, denn sie schafft die **Rahmenbedingungen,** in denen sich die Projektmitarbeitenden zu einem eingeschworenen Team entwickeln können, oder aber sie kann das genaue Gegenteil bewirken.

Die **Akzeptanz** des Projektleiters durch das Team ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Bei der Auswahl des Projektleiters wird das Hauptaugenmerk oft auf die Fachkompetenz gelegt. Diese spielt zwar eine wichtige Rolle, dennoch ist für das Gelingen eines Projekts nicht selten die soziale Kompetenz ausschlaggebend, da der Projektleiter eher Generalist als Spezialist ist.

Eine Hauptaufgabe der Projektleiterin besteht darin, ihrem Team das Arbeiten zu ermöglichen. Der Auftraggeber muss das Gleiche für die Projektleiterin tun. Man kann nur dann seine Aufgaben erledigen, wenn man mit den notwendigen **Kompetenzen** ausgestattet ist. Zwei wesentliche Faktoren für den Erfolg einer Projektleiterin sind die ihr erteilten Kompetenzen und die sichtbare Unterstützung durch den Auftraggeber.

1.4.2 Erfolgsfaktor «Topmanagement»

Dem Topmanagement kommt eine besondere Bedeutung für das Projektmanagement zu. Hier sind die Personen anzutreffen, die **Entscheidungskompetenz** über das Projekt und seine Rahmenbedingungen haben. Sie können das Projekt sowohl fördern als auch blockieren. Dabei sollte den Beteiligten dieser Managementebene bewusst sein, dass ein von ihnen nicht gefördertes oder nur am Rande beachtetes Projekt gerade durch diese passive Einstellung blockiert werden kann.

Der Projekterfolg hängt auch davon ab, ob das Topmanagement Entscheidungen zeitnah trifft. Einem durch Entscheidungsverzug unzureichend unterstützten Projekt droht der Stillstand. Zwischen dem Topmanagement und den Projektteams besteht nicht selten eine ziemlich tiefe Kluft, und man betrachtet einander eher als Gegner denn als Partner.

Beispiel

In einem Entwicklungsprojekt verkündet das Topmanagement bereits das Datum der Fertigstellung, ohne die verantwortlichen Ingenieure vorher in die Zeitplanung einbezogen zu haben. Daraufhin werden die Ingenieure gebeten, eine detaillierte Planung zu erstellen. Der von ihnen ermittelte Fertigstellungstermin weicht vom angekündigten Datum des Topmanagements erheblich ab.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass eine Kluft entsteht, wenn die massgeblich am Projekt Beteiligten nur unzureichend in wichtige Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Ebenso, wenn das Topmanagement Entscheidungen und Ziele nicht transparent macht. Wenn die

Mitarbeitenden ständig darüber rätseln, was sich «die da oben» wieder mal ausgedacht haben, ist man von einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit noch weit entfernt.

1.4.3 Erfolgsfaktor «Projektteam»

Für viele Unternehmen ist «Team» eine Art Zauberwort geworden. Die Mitarbeitenden bilden ein grosses Team, anstehende Aufgaben werden in Teamarbeit erledigt und über allen schwebt der sogenannte Teamgeist.

Ebenso ist es Mode geworden, jede Aufgabe als ein Projekt zu bezeichnen; aus ganz alltäglichen Aufgaben werden allzu schnell Projekte. Der Ruf nach dem dazugehörigen Projektteam lässt nicht lange auf sich warten. Die alltäglichen Aufgaben lassen sich jedoch meist besser in Einzelarbeit bewerkstelligen. Ein Team ist einer schnellen und effizienten Erledigung eher abträglich. Es wird sinnvollerweise dann eingesetzt, wenn die Gruppe gegenüber dem Einzelkämpfer Vorteile bringt – etwa bei komplexen, funktionsübergreifenden oder neuartigen Aufgabenstellungen, kurz: in Projekten.

Man kann sich das durchaus wörtlich vorstellen: Menschen, die man «zusammenstellt», bilden zwar eine Gruppe, jedoch nicht zwangsläufig ein Team. Ein Team muss allmählich zusammenwachsen. Bevor also aus einer Gruppe ein Team wird, bevor ein **Wir-Gefühl** und schliesslich eine kreative und produktive Zusammenarbeit entsteht, durchläuft sie verschiedene typische Teambildungsphasen.

Eine wesentliche Führungsaufgabe des Projektleiters ist daher, diesen Teambildungsprozess aktiv zu unterstützen, indem er z. B. Aktivitäten fördert, die dem Team innert kurzer Zeit Erfolgserlebnisse verschaffen.

1.4.4 Erfolgsfaktor «Methodik»

Dem Anwenden einer geeigneten Methodik im Projekt kommt vor allem deswegen eine besondere Bedeutung zu, da es sich beim Projekt um ein einmaliges Vorhaben handelt, das in dieser Form noch nicht abgewickelt wurde. Man kann folglich nicht auf Erfahrung oder Routine zurückgreifen und ist daher auf **Leitplanken** angewiesen, wie sie sich aus dem Anwenden einer geeigneten Methodik für ein Projekt ergeben.

Die Praxis zeigt, dass ohne solche Leitplanken ein eher willkürlicher Projektverlauf resultiert, der immer wieder von zufälligen Entscheiden beeinflusst wird. Die Projektsteuerung ist dann genauso schwierig zu realisieren wie eine effiziente Abwicklung. Auch die Qualität der erzielten Resultate leidet unter solchen unklaren bzw. willkürlichen Bedingungen.

1.4.5 Erfolgsfaktor «Kommunikation»

Unter Kommunikation wird die Art und Weise des **Informationsaustauschs** verstanden. Projektarbeit erfordert die Zusammenarbeit (und somit auch einen intensiven Informationsaustausch) zwischen unterschiedlichen Abteilungen, unterschiedlichen Hierarchieebenen und zunehmend auch zwischen unterschiedlichen Firmen mit ihren eigenen Kulturen.

Zudem wirken sich Veränderungen, die im Rahmen von Projekten initiiert werden, häufig unmittelbar auf die tägliche Arbeit aus. Wir befinden uns also auf einem zwischenmenschlichen «Minenfeld», was einen ausserordentlich sorgsamen Umgang mit der Kommunikation bedingt. Das Thema «Kommunikation in der Projektarbeit» ist so vielschichtig, dass es im Rahmen dieses Lehrmittels nur angeschnitten werden kann.

1.4.6 Erfolgsfaktor «Information»

Das Projekt und sein Umfeld bewegen sich ausserhalb der im Unternehmen bestehenden Aufbauorganisation und damit auch ausserhalb der eingespielten Informationsbeziehungen. Aus diesem Grund ist es notwendig, den **Informationsfluss** gut zu durchdenken und zu regeln. Typischerweise mündet das in ein eigens für das Projekt zu entwickelndes Informationskonzept. Fehlt ein solches oder ist es unvollständig, so sind Missverständnisse, Doppelspurigkeiten, fehlende Akzeptanz im näheren und weiteren Projektumfeld die typische Folge.

Beispiel

Im Projekt «Neues IT-System für die Auftragsbearbeitung» beschäftigen sich zwei Teilprojekte mit dem Thema «Schulung». Jede Arbeitsgruppe entwickelt Grundsätze und auch ein eigenes Konzept für die Schulung in ihrem Teilprojekt.

Mögliche negative Folgen dieser Situation sind hier kurz aufgeführt:

- Motivationsverlust in den Teilprojektteams, da die eigene Arbeit möglicherweise nicht oder nur zu einem kleinen Teil benutzt werden kann
- Effizienzverlust durch Doppelspurigkeiten
- Verunsicherte Benutzer, da sie von unterschiedlichen Stellen des gleichen Projekts unterschiedliche Signale erhalten

1.4.7 Erfolgsfaktor «Projektidee / Projektumfeld»

Jedes Projekt ist in ein bestimmtes Umfeld eingebettet, und zwischen dem Projekt und seinem Umfeld herrschen Wechselwirkungen. Der Erfolg eines Projekts ist massgeblich davon abhängig, ob das Projektumfeld die dahinter stehende Idee akzeptiert.

Hinweis

Die DIN 69 904 definiert das Projektumfeld als das «Umfeld, in dem ein Projekt entsteht und durchgeführt wird, das das Projekt beeinflusst und von dessen Auswirkungen das Projekt beeinflusst wird.»

Nebst dem unmittelbaren **betrieblichen Umfeld** sind besonders auch die Bedingungen aus dem **erweiterten Projektumfeld** zu beachten. Meist sind sie nicht oder kaum beeinflussbar und daher als gegebene Grössen zu betrachten. Typische Einflussfaktoren aus dem erweiterten Projektumfeld sind:

- Technologie: Materialeigenschaften, Klima, IT-Umgebung usw.
- Strukturen und Prozesse: Unternehmensorganisation, Geschäftsprozesse usw.
- Rechtliche Normen, Vorschriften, Gesetze, Richtlinien usw.
- Ansprüche der Stakeholder (Öffentlichkeit, Kunden, Fachstellen usw.)
- Ökonomische Leitplanken: Budgetvorgaben, Amortisationszeiten usw.
- Zeitliche Rahmenbedingungen: frühester Beginn, sog. Deadlines usw.

Eine **Projektumfeldanalyse,** d. h. die Zusammenstellung und Analyse aller denkbaren Wechselwirkungen zwischen dem Projekt und seinem Umfeld, ist daher unerlässlicher Bestandteil des Projekts. Wir gehen im Stakeholdermanagement (siehe Kap. 4, S. 33) näher darauf ein.

Wenn folgende Voraussetzungen im Bereich «Projektidee / Projektumfeld» erfüllt sind, stehen die Zeichen für ein erfolgreiches Projekt günstig, und die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Projektleiterin sowie der Mitglieder aus dem Projektteam kommen voll zum Tragen:

- Alle am Projekt Interessierten stellen sich für das Projekt zur Verfügung.
- Der Auftraggeber setzt sich für das Projekt ein.
- Promotoren und Sponsoren unterstützen das Projekt aktiv.
- Die künftigen Benutzer bzw. Anwender werden in das Projekt integriert.
- Die direkt und indirekt betroffenen Personen werden zielgerecht informiert.
- Es wird ein aktives Stakeholdermanagement betrieben.

Zusammenfassung

Typische **Merkmale** von Projekten sind:

- Zeitlich befristet (klarer Anfang und klares Ende)
- Komplexität (vielschichtig)
- Einmaligkeit
- Begrenzte Ressourcen
- Innovativ (Neuigkeitswert)
- Risikobehaftet

Als typische Einteilungskriterien für **Projektarten** werden folgende herangezogen:

- Projektinhalt
- Grösse und Umfang
- Komplexität
- Laufzeit
- Bedeutung für das Unternehmen
- Reichweite
- Stellung des Kunden bzw. Auftraggebers

Das Ziel des Projektmanagements ist, den Projekterfolg durch die bewusste Gestaltung und Lenkung des Projektverlaufs zu gewährleisten.

Die **Erfolgsfaktoren** für Projekte können in folgende Gruppen zusammengefasst werden, die in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen:

- Projektleiter
- Topmanagement
- Projektteam
- Methodik
- Kommunikation
- Information
- Projektidee / Projektumfeld

Repetitionsfragen

1 Nachfolgend finden Sie vier Aussagen zu Projekterfahrungen. Nennen Sie den Erfolgsfaktor, der jeweils angesprochen wird.

A] «Ich stelle immer wieder fest, dass in unserem Unternehmen auch aufwendige Projekte viel zu wenig systematisch angegangen werden.»

B] «Es ist wie bei so vielen anderen Vorhaben: Das Wir-Gefühl ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen eines Projekts.»

C] «Jedes Projekt braucht Promotoren, die es aktiv unterstützen.»

D] «In vielen Projekten kümmert man sich viel zu stark um die Systematik und viel zu wenig darum, wie man die Betroffenen zu Beteiligten macht.»

2 Handelt es sich bei den folgenden sechs Vorhaben um ein Projekt? Begründen Sie Ihre Antwort in Stichworten.

A] Kongress eines Berufsverbands (zum 100-jährigen Jubiläum)

B] Umbau des Einfamilienhauses Meisenweg 12

C] Aufbau eines MIS (Management-Informationssystems)

D] Jahresplanung der Logistikabteilung

E] Reorganisation des Verkaufs-Aussendiensts

F] Führungsworkshop des mittleren Kaders

2 Vorgehensmethodik

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • ein einfaches Projekt in sinnvolle Teilschritte (Phasen) gliedern. • die sechs Teilschritte des Planungszyklus beschreiben.
Schlüsselbegriffe	Basis-Phasenkonzept, Detailkonzept, Einführung, Erhaltung, Grobkonzept, Planung, Planungszyklus, Realisierung, Vorgehensmethodik, Vorstudie

Zu den Grundlagen des Projektplanungsprozesses gehört die Wahl der passenden Vorgehensmethodik. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen die bekanntesten Vorgehensmodelle und die dabei anfallenden Aufgaben der Projektleitung vor.

2.1 Zweck der Vorgehensmethodik

Mit einem methodischen Vorgehen strebt man vor allem folgende **Ziele** an:

- Einheitliches Vorgehen
- Transparenz für die Entscheidenden und das Projektteam
- Klare Meilensteine für Entscheidungen (Entscheidungspunkte)
- Unterstützung der Projektleitung bei der Projektplanung und -steuerung
- Überblick bewahren trotz Detailarbeit

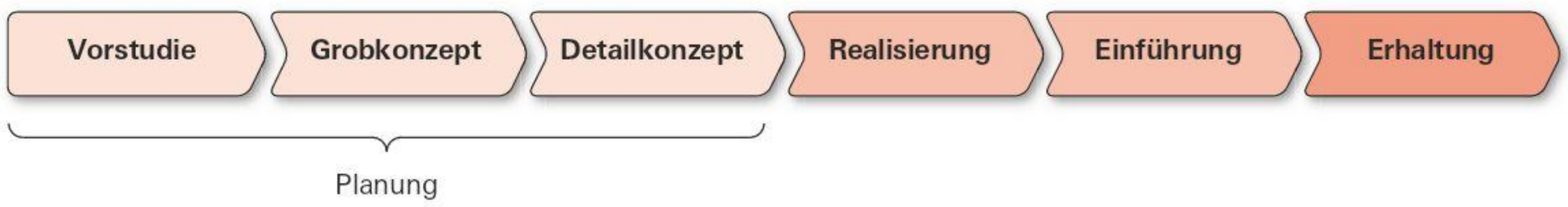
In der Projektmanagementpraxis existiert eine Vielfalt an Methoden, mit denen die Projekte in einer für eine gute Planung geeigneten Art und Weise in verschiedene Phasen gegliedert werden können. Die **Grundsätze** sind bei den meisten Methoden dieselben:

- Top-down (vom Groben ins Detail)
- Phasenweises Vorgehen
- Trennung von Planung, Realisierung, Einführung und Erhaltung

2.2 Basis-Phasenkonzept

Nebst dem hier näher vorgestellten Phasenkonzept gibt es zahlreiche andere Vorgehensmodelle. Wir verwenden dieses, weil es aufgrund der Phaseneinteilung und der Phasenbezeichnungen allgemein (für verschiedene Arten von Projekten) anwendbar ist. Das Basis-Phasenkonzept besteht aus insgesamt **sechs Phasen:** Vorstudie, Grobkonzept, Detailkonzept, Realisierung, Einführung und Erhaltung.

Abb. [2-1] **Basis-Phasenkonzept**



Die ersten drei Phasen gehören zur **Planung,** nämlich die Vorstudie, das Grob- und das Detailkonzept. In den einzelnen Planungsphasen, die mit zunehmendem Projektfortschritt detaillierter ausfallen, werden jeweils mehrere **Lösungsvarianten** ausgearbeitet.

Eine solche Planungsphase endet gewöhnlich mit dem **Entscheid** für eine Variante, die nachher weiter ausgearbeitet wird. Sobald ein **ausführungsreifes Konzept** vorliegt, ist die Planung abgeschlossen.

Die **Realisierung** ist die Umsetzungsphase des Konzepts, sodass die fertige Lösung in der Phase der **Einführung** den späteren Nutzern übergeben werden kann. Die letzte Phase des Basis-Phasenkonzepts betrifft die **Erhaltung** der eingeführten Lösung, d. h. die laufende Qualitätssicherung.

Je nach Projektgrösse und -komplexität können **einzelne Phasen zusammengelegt** oder auch ganz weggelassen werden.

Abb. 2-2 zeigt die Zielsetzungen und typischen Ergebnisse der sechs Projektphasen.

Abb. [2-2] Ziele und Ergebnisse der sechs Projektphasen

Phase	Zielsetzung	Typische Ergebnisse	Bemerkungen
Vorstudie	Gibt es wirtschaftlich, sozial und politisch vertretbare Lösungsvarianten?	• Projektabgrenzung • Schnittstellen • Problemkatalog • Zielsystem • Lösungsvarianten • Wirtschaftlichkeitsanalyse • Vorgehensplanung • Aktualisierter Projektvertrag	Grundsätzlich wird in dieser Phase entschieden, ob das Projekt überhaupt durchgeführt werden soll.
Grobkonzept	Globales Lösungskonzept auf Basis der gewählten Vorstudienvariante	• Konkretisierte Ziele • Zerlegung des Projekts in abgrenzbare Projekte (Unter- oder Teilsysteme) • Prioritäten für die Projekte • Globale Lösungen für die Projekte • Schnittstellen zwischen den Projekten	Bei Informatikprojekten wird in dieser Phase, spätestens aber im Detailkonzept, das Pflichtenheft erstellt und die Evaluation durchgeführt.
Detailkonzept	Vollständige und ausführungsreife Pläne aller Teilsysteme (Teilprojekte)	• Verfeinerte Pläne für alle Lösungskomponenten • Einführungsstrategie • Definitives Budget • Aktualisierter Projektvertrag	Das Detailkonzept sollte vollständig fertig sein, bevor mit der Realisierung begonnen werden kann. Ausnahme: Projekte können separat realisiert werden.
Realisierung	Schlüsselfertiges System bzw. einzuführende Lösung	• Umgesetzte Pläne • Testberichte • Dokumentation	Vor allem bei Informatikprojekten kommt dem Test eine starke Bedeutung zu.
Einführung	Übergabe an die Benutzer	• Durchgeführte Schulung bzw. Informationsveranstaltung • Eingerichtete Hotline • Erfolgskontrolle	Je nach Einführungsstrategie ist für die betroffenen Benutzer ein beträchtlicher Zusatzaufwand einzuplanen.
Erhaltung	System bzw. Lösung am Leben erhalten	• Erfolgskontrolle • Nachschulungen • Fehlerkorrekturen • Systemanpassungen	Für Erweiterungen oder grössere Modifikationen ist ein neues Projekt zu beantragen.

Abb. 2-3 enthält typische Aufgaben, die in den sechs Projektphasen anfallen. Diese werden auch am Beispiel des Umbauprojekts «Büroräumlichkeiten» skizziert.

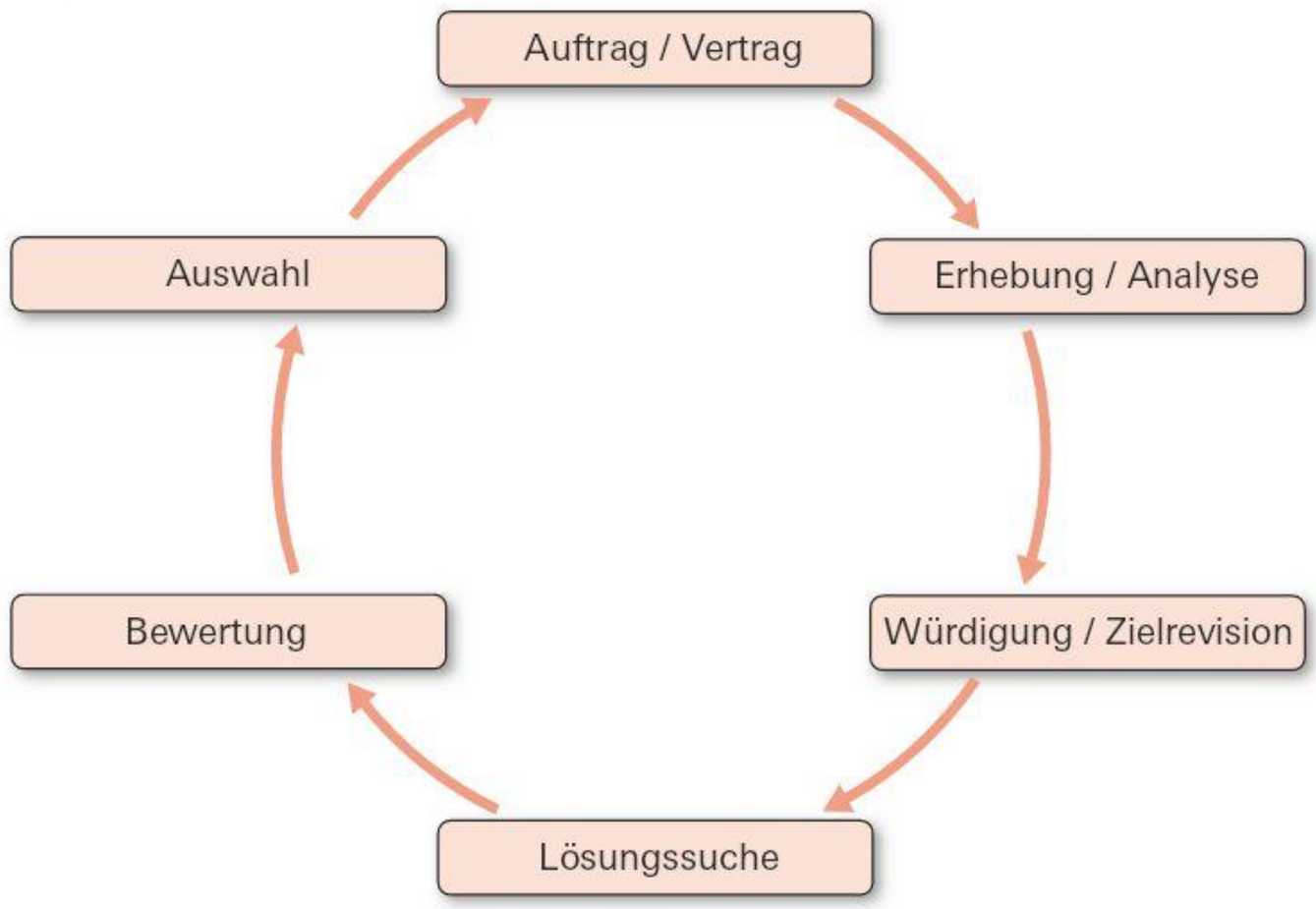
Abb. [2-3] Typische Aufgaben in den Projektphasen

Phase	Typische Aufgaben	Beispiel Umbauprojekt
Vorstudie	• Informationen erheben und analysieren • Situation modellieren • Projekt abgrenzen • Zielverfeinerung (auf der Basis von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken) • Wichtigste Funktionen der Lösung ermitteln (Was muss, soll sie leisten können?) • Grobe Lösungsvarianten bzw. prinzipielle Lösungsrichtungen entwerfen • Realisierbarkeit prüfen (machbar, durchsetzbar, sozial verträglich, wirtschaftlich sinnvoll?) • Bewertung durchführen • Empfehlung erarbeiten • Entscheidungspräsentation vorbereiten und durchführen	• Ziele des Bauherrn konkretisieren • Restriktionen vervollständigen • Lösungsskizzen (Grobvarianten) entwerfen • ...
Grobkonzept	• Verfeinerung der modellierten Situation • Fachliche Benutzeranforderungen ermitteln (im grösstmöglichen Detaillierungsgrad) • Qualitätsanforderungen ermitteln und detailliert beschreiben • Globale Lösungsvarianten für die abgegrenzten Projekte erarbeiten • Lösungsvarianten (Kosten / Nutzen) bewerten • Empfehlungen für eine Lösungsvariante erarbeiten • Technische Realisierbarkeit prüfen	• Varianten für die Büroaufteilung erarbeiten • Varianten für die Eingliederung und Nutzung der gemeinsamen Aufenthaltsräume (Kaffeeraum, Sitzungszimmer, Eingangsbereich usw.) erarbeiten • ...
Detailkonzept	• Zusätzliche Informationen bedarfsgerecht erheben und analysieren • Funktionale Anforderungen und Ziele vervollständigen • Ausführungsreife Pläne erstellen • Quantitative und qualitative Bedarfsermittlung (Finanzen, Personal, Raum und sonstige Sachmittel) • Pflichtenhefte / Anforderungskataloge ausarbeiten • Ausschreibungsunterlagen erstellen • Angebote einholen und bewerten • Einführung planen • Entscheidungsreife Vorlagen für die Realisierung erarbeiten	• Varianten für Bodenbelags-, Farb- und Beleuchtungskonzept für die Räumlichkeiten erarbeiten • Ausschreibung der Elektro- und Sanitärarbeiten • ...
Realisierung	• Pläne in arbeitsfähige Lösungen umsetzen • Vergabe und Überwachung von Fremdaufträgen • Bauliche Massnahmen ausführen • Installation notwendiger Sachmittel • Tests • Abschluss der Projektdokumentation • Benutzerdokumentation fertigstellen • Erhaltungskonzept erstellen • Einführungsvorbereitung abschliessen	• Bauarbeiten ausführen gemäss Plänen • Installationsarbeiten ausführen • Möblierung der Räumlichkeiten • ...
Einführung	• Information der indirekt Betroffenen • Information und Schulung der direkt Betroffenen • Unterstützung der Anwender in der Anfangsphase • Störungsfreies Funktionieren sicherstellen (Stabilisierung der Lösung) • Entscheidung für die Nutzungsfreigabe vorbereiten	• Bauabnahme • Einweihungs-/Informationsveranstaltung für die Benutzer • Instruktion der Hausverwaltung • ...
Erhaltung	• Überwachen der Funktionsfähigkeit der Lösung • Korrektur aufgetretener Fehler • Schlussbericht erstellen • Décharge einholen • Projektorganisation auflösen • Formelle Nutzungsfreigabe durchführen	• Funktionsfähigkeit des Sicherheitssystems prüfen • Baumängel beheben • Anpassungsbedarf bei der Möblierung prüfen • ...

2.3 Vorgehen in den Planungsphasen (Planungszyklus)

Das Vorgehen in den einzelnen Planungsphasen besteht aus den sechs Schritten gemäss Abb. 2-4. Pro Phase werden diese mindestens einmal durchlaufen, um das jeweilige Phasenziel zu erreichen.

Abb. [2-4] **Planungszyklus**



2.3.1 Auftrag / Vertrag

Dieser Schritt ist der zwingende Beginn jeder neuen Phase. Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer werden **verbindliche Vereinbarungen** getroffen, wie z. B. Zielsetzung, Termine, Budget usw. Eine **Überarbeitung des Vertrags** bzw. Auftrags wird bei erheblicher Änderung von Zielen, Budget oder auch Terminen notwendig, wobei jede Vertragsversion vom Auftraggeber zu visieren ist.

2.3.2 Erhebung / Analyse

Gemäss Auftrag werden die **relevanten Informationen** für die Erhebung und Analyse des Ist-Zustands **gesammelt** und **geordnet.** Tiefe und Dauer dieses Teilschritts hängen vom Detaillierungsgrad der aktuellen Phase ab. Wichtig ist, dass die Informationen wohl geordnet und strukturiert, jedoch **nicht bewertet** werden. Für diese Phase stehen verschiedene Erhebungstechniken zur Verfügung, wie z. B. Interview, Fragebogen, Beobachtungen usw.

2.3.3 Würdigung / Zielrevision

Die Würdigung dient dazu, den im vorherigen Schritt erhobenen Ist-Zustand kritisch zu beurteilen. Dabei stehen die **Stärken und Schwächen** (gegenwartsbezogene Beurteilung) sowie die **Chancen und Risiken** (zukunftsbezogene Beurteilung) im Vordergrund. Mit der Würdigung wird die Basis gelegt, um bei der Bearbeitung von Lösungsvarianten

- Stärken zu erhalten,
- Chancen zu nutzen,
- Schwächen zu eliminieren und
- Risiken zu vermeiden.

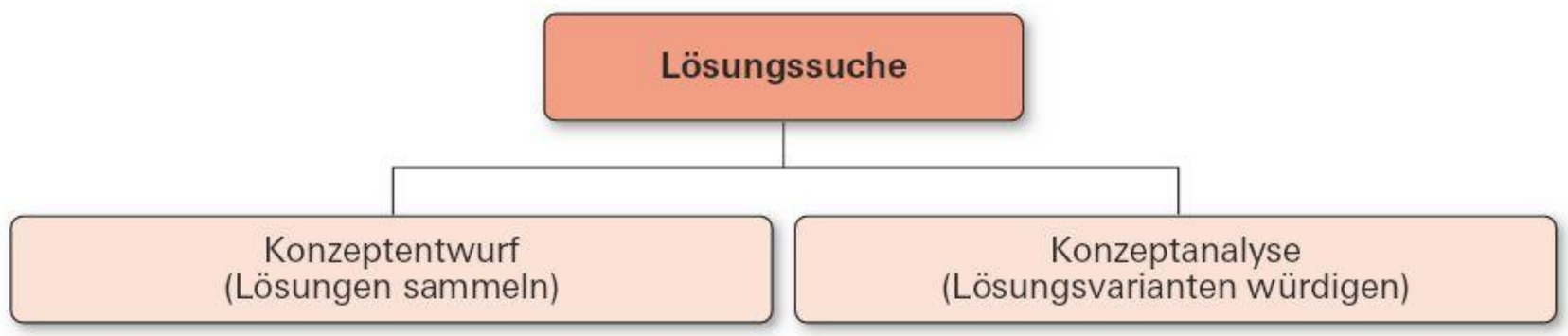
Die Beurteilung kann unter Umständen zu einer **Überarbeitung der Ziele** führen. In einem solchen Fall ist ein revidierter Auftrag / Vertrag zur Genehmigung vorzulegen.

2.3.4 Lösungssuche

Die Lösungssuche besteht aus zwei Teilaufgaben:

- Der **Konzeptentwurf** beinhaltet das Sammeln möglicher Lösungen. In der Vorstudie sollte der Ist-Zustand (als sog. Nullvariante bzw. Null-Plus-Variante) grundsätzlich auch eine mögliche Lösungsvariante sein.
- In der **Konzeptanalyse** werden die im Konzeptentwurf gesammelten Lösungsvarianten gewürdigt. Es geht darum, jene Lösungsvarianten auszuschalten, die mit den vorgegebenen Zielen nicht in Einklang gebracht werden können, Muss-Ziele oder gar Restriktionen verletzen.

Abb. [2-5] **Lösungssuche**



2.3.5 Bewertung

Diejenigen Varianten, welche die Mussziele und Restriktionen einhalten, werden beurteilt und miteinander verglichen. Dabei steht vielfach der **Zielerreichungsgrad** im Zentrum der Bewertung. Der Auftraggeber bzw. das Entscheidungsgremium erwartet als Ergebnis einen **Vorschlag** für eine **weiterzuverfolgende Variante.**

2.3.6 Auswahl

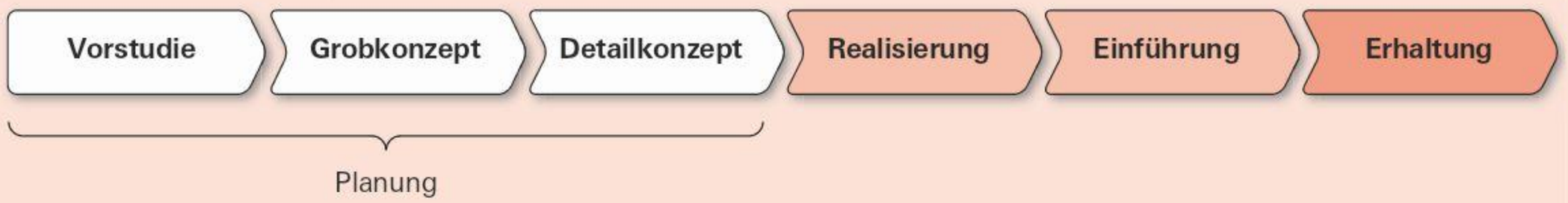
Hier fällt der **definitive Entscheid** für eine der ausgearbeiteten Varianten. Der Entscheid wird grundsätzlich nicht vom Projektteam, sondern vom Auftraggeber oder vom Entscheidungsgremium getroffen.

Zusammenfassung

Das **methodische Vorgehen** in der Projektplanung bezweckt:

- Einheitlichkeit
- Transparenz
- Klare Entscheidungsgrundlagen
- Planungs- und Steuerungshilfe
- Übersicht

Das **Basis-Phasenkonzept** besteht aus sechs Phasen:



- Vorstudie, Grobkonzept und Detailkonzept gehören zur **Planung,** mit deren Abschluss ein **ausführungsreifes Konzept** vorliegen muss.
- Mit der **Realisierung** erfolgt die **Umsetzung** des verabschiedeten Konzepts.
- Die **Einführung** ist die **Übergabe** der Lösung bzw. des Systems an die Benutzer.
- Die laufende **Qualitätssicherung** der Lösung bzw. des Systems erfolgt in der letzten Phase, der **Erhaltung.**

Innerhalb der einzelnen Planungsphasen kommt der **Planungszyklus** zur Anwendung, der aus sechs Teilschritten besteht:

Schritt	Aktivitäten
1. Auftrag / Vertrag	Verbindliche Vereinbarungen, bei Änderungen Vertrag überarbeiten
2. Erhebung / Analyse	Sammeln und Ordnen relevanter Informationen
3. Würdigung / Zielrevision	Stärken / Schwächen sowie Chancen / Risiken beurteilen, evtl. Überarbeitung der Ziele
4. Lösungssuche	Lösungen sammeln (Konzeptentwurf) und Lösungsvarianten würdigen (Konzeptanalyse)
5. Bewertung	Lösungsvarianten vergleichen und beurteilen, weiterzuverfolgende Variante vorschlagen
6. Auswahl	Definitiver Entscheid über zu verfolgende Lösung durch Auftraggeber oder Entscheidungsgremium

Repetitionsfragen

3

Ordnen Sie die folgenden Aufgaben den Projektphasen korrekt zu.

A] Bedürfnisabklärung (Interviews) bei Stakeholdern

B] Globale Lösungsvarianten für das Projekt erarbeiten

C] Handbuch für Benutzer verfassen

D] Ausschreibungsunterlagen (Pflichtenhefte) erstellen

4

Erklären Sie einem Aussenstehenden in wenigen Sätzen den Unterschied zwischen dem Phasenkonzept und dem Planungszyklus.

5

Drei Projektleiterinnen tauschen ihre ersten Erfahrungen aus. Welchen Zweck der Vorgehensmethodik sprechen sie jeweils an?

A] Audrey: «Immer wieder kommt es bei uns zu Grundsatzdiskussionen, ob man nun ein 3-Phasen- oder ein 6-Phasenmodell einsetzen muss. Ich finde, man sollte nicht ein Modell für alle Projekte vorschreiben, sondern dieses projektbezogen festlegen können.»

B] Bettina: «Ich bin ganz deiner Meinung, denn die Hauptsache ist: Der Auftraggeber, das Entscheidungsgremium und ich als Projektleiterin sind uns einig darüber, wann was zu entscheiden ist.»

C] Charlotte: «Mein letztes Projekt kam mir wie ein Hochseilakt vor, unter anderem, weil ich die Vorgehensmethodik nicht konsequent angewendet habe.»

3 Projektziele definieren

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • anhand von Beispielen beurteilen, ob Projektziele korrekt formuliert wurden. • einen vorliegenden Zielkatalog von Kann-Zielen korrekt klassifizieren. • die Bedeutung der Zielgewichtung erklären.
Schlüsselbegriffe	funktionelle Ziele, Kann-Ziele, Muss-Ziele, Präferenzmatrix, redundante Ziele, soziale Ziele, Stakeholder, stufenweise Gewichtung, Systemziele, Vorgehensziele, wirtschaftliche Ziele, Zieldefinitionsprozess, Zieldokumentation, Zielkonflikte, Zielstruktur

Ein Ziel ist ein angestrebter **Soll-Zustand** oder eine erwünschte **Wirkung.** Projektziele beschreiben somit **künftige Ergebnisse,** die mit dem Projekt erreicht werden sollen.

Ziele braucht es im Projektmanagement in vielerlei Hinsicht:

- **Koordination:** Ziele bilden die Ausgangslage für sämtliche anfallenden Aufgaben.
- **Steuerung:** Ziele setzen Leitplanken sowohl für den Projektbearbeitungsprozess als auch für die Zusammenarbeit im Projektteam und mit den verschiedenen Gremien der Projektorganisation.
- **Motivation:** Ziele wirken auf die beteiligten Personen leistungsfördernd und erhöhen die Akzeptanz bei den Stakeholdern; man weiss, worum es geht.
- **Lösungssuche:** Ziele definieren einen Soll-Zustand; sie sind wegweisend für das Entwickeln von Lösungsideen.
- **Entscheidungsfindung:** Ziele sind gleichzeitig Bewertungskriterien für die Lösungsvarianten.
- **Erfolgskontrolle:** Anhand der gesetzten Ziele lassen sich die erreichten Ergebnisse messen (als Soll-Ist-Vergleich).

Weil es keine einfache Aufgabe ist, gute, eindeutige und ganzheitliche Ziele zu definieren, tun sich viele Projektleiter schwer damit. In diesem Kapitel lernen Sie, worauf es dabei ankommt und wie vorzugehen ist. Abb. 3-1 zeigt die sieben Vorgehensschritte des systematischen Zieldefinitionsprozesses, auf die wir nachfolgend näher eingehen.

Abb. [3-1] Systematischer Zieldefinitionsprozess

3.1 Ziele ermitteln

An den Ergebnissen eines Projekts sind verschiedene **Interessengruppen** interessiert, wobei jede Interessengruppe – oft sogar jede Person – unterschiedliche Vorstellungen hat, wie diese Ergebnisse oder die Zwischenergebnisse aussehen bzw. was diese bewirken sollen. Anstelle des Begriffs «Interessengruppe» wird oft auch der Begriff «Anspruchsgruppe» oder der englische Fachbegriff **«Stakeholder»** verwendet.

Die **Projektumfeldanalyse** (siehe Kap. 4.2, S. 35) dient dazu, die Interessen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder möglichst vollständig und systematisch zu ermitteln. Natürlich sind diese nicht komplett verschieden. Im Gegenteil, in fast jedem Projekt gibt es gemeinsame Ziele mehrerer Stakeholder, die folglich ein grösseres Gewicht haben sollten.

Um aufgrund der unterschiedlichen Ansprüche verschiedener Stakeholder möglichst **alle Ziele für ein Projekt** ermitteln zu können, sind nebst der Projektumfeldanalyse noch weitere Abklärungen und Analysen erforderlich:

- Unternehmerische Rahmenbedingungen und Ist-Situation analysieren
- Unternehmensstrategie und -ziele berücksichtigen
- Projektziele parallel laufender Projekte einfordern
- Anforderungen des Qualitätsmanagements aufnehmen
- Gesetzliche Anforderungen beachten
- Verträge (z. B. mit Lieferanten, Systemanbietern, Kooperationspartnern usw.) konsultieren

Die ermittelten Anforderungen – Rahmenbedingungen, Bedürfnisse, (Lösungs-)Vorstellungen, Ansprüche usw. – müssen nun in **eindeutige und zweckmässige Ziele umformuliert** und schriftlich festgehalten werden.

Beispiel

Verschiedene Mitarbeitende haben als Bedürfnis geäussert: «Mein Büroarbeitsplatz ist so einzurichten, dass ich keine Gesundheitsprobleme bekomme.» Daraus ergibt sich das Ziel: «Die Büroarbeitsplätze sollen möglichst viele der SUVA-Richtlinien zur ergonomischen Gestaltung erfüllen.»

Eindeutig und zweckmässig formulierte Projektziele richten sich u. a. nach folgenden Fragen:

- Was macht ein **gutes Ziel** aus?
- Wie muss ein Ziel **verständlich formuliert** werden?
- Wie lässt sich die **Zielerreichung überprüfen?**
- Wie ist sichergestellt, dass **alle relevanten Ziele** des Projekts berücksichtigt werden?
- Wie lässt sich beurteilen, ob die Projektziele zur Erreichung der übergeordneten **Unternehmensstrategie** beitragen?
- Wie lässt sich erreichen, dass sich die verschiedenen Ziele **nicht konkurrenzieren** oder sich gar **widersprechen?**

3.2 Ziele analysieren

In einem nächsten Schritt müssen Sie die formulierten Ziele kritisch prüfen, um sie danach klassifizieren zu können. Fünf Fragen helfen bei der Analyse der Ziele: Handelt es sich wirklich um ein Ziel? Beziehen sich die Ziele auf das Projekt? Kommen dieselben Ziele mehrfach vor und sind bestimmte Ziele somit redundant? Handelt es sich um Muss- oder um Kann-Ziele? Gibt es Zielkonflikte, weil Ziele sich konkurrenzieren oder widersprechen?

3.2.1 Handelt es sich wirklich um ein Ziel?

Die folgenden Kriterien helfen zu beurteilen, ob es sich um «echte» Ziele handelt.

Ein **«echtes» Ziel** ...

- liegt in der Zukunft,
- ist vorstellbar,
- ist realistisch,
- kann nur durch aktives Handeln erreicht werden,
- wird bewusst angestrebt,
- will erreicht werden und
- ist lösungsneutral formuliert.

In den fünf Fällen gemäss Abb. 3-2 liegt demnach ein **«unechtes» Ziel** vor.

Abb. [3-2] **Unechte Ziele – Kriterien und Beispiele**

Kriterium	Beispiel
Ein Ereignis, das in Zukunft **sowieso eintritt**	Mit dem geplanten Vorhaben 10% mehr Umsatz erreichen, obwohl die Auftragsbücher für das Folgejahr bereits 30% mehr Umsatz gegenüber dem Vorjahr zeigen.
Ein Ereignis, das **ohne Aktivität** erreicht wird	10% der Mitarbeitenden entlassen, obwohl auf übergeordneter Ebene bereits ein Abbau von 15% der Mitarbeitenden vorgesehen und kommuniziert wurde.
Ein **unerwünschtes Ereignis**	Die Zusammenlegung von zwei Abteilungen anstreben, obwohl dies von den Entscheidungsträgern als unerwünscht bezeichnet wurde.
Beschreibung einer **Problemlösung**	Wir wollen ein bereichsübergreifendes Mitarbeiterbeurteilungssystem einführen.
Beschreibung eines **Lösungswegs**	Die Neukonzeption des Internetauftritts soll mittels einer Vor-, Haupt- und Detailstudie entwickelt werden.

3.2.2 Beziehen sich die Ziele auf das Projekt?

Jene Ziele müssen identifiziert und eliminiert werden, die nicht zum Projektauftrag passen oder sich durch das Projekt nicht erreichen und nicht beeinflussen lassen.

Beispiel Im Projekt mit dem Ziel «Erhöhung der nutzbaren Bürofläche für die Mitarbeitenden» hat das Ziel «Erhalt aller Arbeitsplätze» keinen Projektbezug; es wird folglich aus dem Zielkatalog gestrichen.

3.2.3 Kommen redundante Ziele vor?

Redundante Ziele sind **unnötige Ziele,** da sie – beispielsweise in einer anderen Formulierung – bereits bestehen und deshalb doppelt oder mehrfach vorkommen.

Beispiel Die beiden Ziele «Erhöhung der nutzbaren Bürofläche für die Mitarbeitenden» und «Verringerung unproduktiver Flächen» sind redundante Ziele.

Ähnliche oder identische Ansprüche von mehreren Stakeholdern können zu solchen redundanten Zielen führen. Da sie nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind, müssen sämtliche Ziele sorgfältig überprüft werden. Danach sind die redundanten Ziele **konsequent zu bereinigen,** indem man sie zu einem einzigen Ziel zusammenfasst oder die überflüssigen Ziele streicht. Diese Bereinigung ist v. a. bei der Beurteilung von Lösungsvarianten wichtig, denn redundante Ziele können zu **«verzerrten» Bewertungsergebnissen** führen.

3.2.4 Handelt es sich um Muss- oder um Kann-Ziele?

Für eine weitere Strukturierung eignet sich die Einteilung in Muss- und Kann-Ziele.

- **Muss-Ziele** müssen unbedingt erreicht werden. Sie lassen sich i. d. R. aus den **gesetzlichen Anforderungen** und den **übergeordneten Zielen** (Unternehmensziele, Projektziele) herleiten oder aber aus **zwingenden Vorgaben** des Entscheiders. Muss-Ziele sind so eindeutig zu formulieren, dass sofort klar ist, ob sie erfüllt sind oder nicht. Bei der Beurteilung mehrerer Lösungsvarianten entscheiden sie nämlich darüber, ob gewisse Lösungen ausgeschlossen werden. Muss-Ziele werden deshalb auch **Restriktionen** oder «K.-o.-Kriterien» (Knock-out-Kriterien) genannt.
- **Kann-Ziele** sind Ziele, die mehr oder weniger gut erfüllt sein können, ohne dass dadurch die Lösung insgesamt schon infrage gestellt würde. Die unterschiedliche Wichtigkeit der Kann-Ziele wird durch eine **unterschiedlich starke Gewichtung** zum Ausdruck gebracht.

Beispiel

- Muss-Ziel: «Keine zusätzliche Funktionalität in das bestehende System einbauen.»
- Kann-Ziel: «Möglichst hohe ergonomische Ausgestaltung des Systems.»

3.2.5 Gibt es Zielkonflikte?

Oft werden Ziele definiert, die sich **gegenseitig konkurrenzieren** oder einander sogar direkt **widersprechen.** Man spricht dann von einem Zielkonflikt.

Beispiel

Im Umbauprojekt «Büroräumlichkeiten» besteht ein Konflikt zwischen den folgenden Zielen:

- Der Umbau soll möglichst kostengünstig erfolgen.
- Die Sitzungszimmer sollen mit der modernsten technischen Infrastruktur ausgestattet werden.

Bei einem Zielkonflikt kann die Erreichung eines bestimmten Ziels durch ein anderes konkurrierendes bzw. widersprüchliches Ziel behindert oder gar verunmöglicht werden. Mit der **Zielbeziehungsmatrix** lassen sich die einzelnen Ziele zueinander in Beziehung setzen und mögliche Zielkonflikte aufdecken.

Abb. 3-3 zeigt beispielhaft die Zielbeziehungsmatrix für das Projekt «Neues Verkaufs- und Kundeninformationssystem».

Abb. [3-3] Zielbeziehungsmatrix – Beispiel

	Zielformulierung	Ziel 1 (Kann)	Ziel 2 (Kann)	Ziel 3 (Kann)	Ziel 4 (Muss)	Ziel 5 (Muss)
Ziel 1 (Kann)	Geringe Investitionssumme		k	k	u	k
Ziel 2 (Kann)	Ergonomische Ausgestaltung des Systems	k		a	a	a
Ziel 3 (Kann)	Qualitätssteigerung	k	a		a	a
Ziel 4 (Muss)	Keine zusätzlichen Funktionalitäten einbauen	u	a	a		k
Ziel 5 (Muss)	Mindestens der Bereich Auftragskalkulation muss neu unterstützt werden	k	a	a	k	

Legende: a = ist autonom gegenüber; k = steht in Konflikt mit; u = unterstützt

Beispiel

Das Ziel 1 steht gegenüber den Zielen 2, 3 und 5 in einem Konflikt; es unterstützt hingegen das Ziel 4. Das Ziel 2 ist gegenüber den Zielen 3, 4 und 5 autonom usw.

Beachten Sie die Grundsätze im **Umgang mit Zielkonflikten:**

- Wenn sich **zwei Muss-Ziele** widersprechen, so besteht ein starker Konflikt, der unbedingt **bereinigt** werden muss, denn ohne eine solche Bereinigung kann keine Lösung gefunden werden.
- Konkurrenzieren sich **zwei Kann-Ziele,** so besteht ein schwacher Konflikt, der meist gelöst werden kann, indem die Ziele entsprechend **gewichtet,** d. h. bei den Kann-Zielen Prioritäten gesetzt werden.

Beispiel

Bemerkenswert ist der Konflikt zwischen Ziel 4 und Ziel 5, da beides Mussziele sind. Hier ist eine Bereinigung unumgänglich. Der Konflikt zwischen Ziel 1 und Ziel 2 kann dadurch «gelöst» werden, dass diese Ziele später unterschiedlich gewichtet werden.

3.3 Ziele klassifizieren

Um die **Kann-Ziele** detaillierter zu bearbeiten und sie gewichten zu können, eignet sich eine weitere Unterscheidung in System- und Vorgehensziele.

Hingegen werden **Muss-Ziele** werden in der Regel nicht mehr weiter untergliedert, sondern neben der entstehenden Zielstruktur separat aufgeführt, um ihren besonderen Stellenwert auch optisch hervorzuheben.

3.3.1 Systemziele

Systemziele beziehen sich auf die erwartete Lösung und dienen gleichzeitig als Kriterien bei der Beurteilung von Lösungsvorschlägen. In der Praxis haben sich drei Klassen von Systemzielen durchgesetzt:

- **Wirtschaftliche Ziele** besagen, welche Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit der neuen Lösung gestellt werden und welche Investitionen dafür maximal getätigt werden dürfen.
- **Leistungsziele** besagen, welche Anforderungen an die Funktion(en) und Leistung(en) der neuen Lösung gestellt werden.
- **Personelle Ziele** betreffen die vom Projekt direkt oder indirekt betroffenen Personen mit ihren menschlichen Bedürfnissen.

Abb. [3-4] **Klassifizierung der Systemziele**

Beispiel

Wirtschaftliche Ziele:

- Mit der Lösung soll eine möglichst hohe Senkung der fixen Kosten erreicht werden.
- Die Amortisation des Projektvorhabens soll maximal zwei Jahre betragen.

Leistungsziele:

- Alle internen Prozessschritte einer Kundenreklamation sollen durch die neue Software-Lösung überwacht werden können.
- Die Sitzungszimmer sollen mit der modernsten technischen Infrastruktur ausgestattet sein.

Personelle Ziele:

- Das neue «Verkaufs- und Kundeninformationssystem» soll einfach zu verstehen und zu bedienen sein (Benutzerfreundlichkeit).
- Möglichst viele Mitarbeitende sollen dem Umbauprojekt zustimmen (Akzeptanz).

3.3.2 Vorgehensziele

Um die Systemziele zu erreichen, definiert der Projektleiter separate Ziele im Hinblick auf das Vorgehen bzw. auf die Abwicklung des Projekts. Diese Vorgehens- bzw. Abwicklungsziele entsprechen Etappenzielen bezüglich der erwarteten **Leistung bzw. Qualität, Zeit und Kosten.** Gemeinsam repräsentieren sie den angestrebten Entwicklungsfortschritt des Projekts.

Die Vorgehensziele dienen dem Auftraggeber und der Projektleiterin als Führungsgrössen und sind eine unumgängliche Voraussetzung für die Projektplanung, wie das folgende Beispiel für ein Software-Entwicklungsprojekt «Neues Verkaufs- und Kundeninformationssystem» zeigt.

Beispiel

- Die detaillierten Anforderungen an die Parametrisierung der Software sind bis zum 30. April 20xx (Zeit) in einem einzigen Dokument zu beschreiben (Leistung).
- Nach der Vernehmlassung durch die Benutzervertreter darf das Dokument keine kritischen Befunde (Qualität) mehr aufweisen.
- Für die Erstellung des Dokuments darf der Kostenrahmen von CHF 65 000.– nicht überschritten werden (Kosten).

3.3.3 Zielstruktur

Anhand der klassifizierten Ziele und der zuvor getroffenen Einteilung in Muss- und Kann-Ziele können Sie eine Zielstruktur erstellen. Diese gibt Auskunft über die Art und Dringlichkeit der erhobenen Ziele.

In Abb. 3-5 ist die Zielstruktur für das Projekt «Neues Kundeninformations- und Verkaufssystem» dargestellt.

Abb. [3-5] Zielstruktur – Beispiel

Systemziele	**Wirtschaftliche Ziele**	Möglichst hohe Senkung der fixen Kosten pro Kundenauftrag
	Leistungsziele	Überwachung aller internen Prozessschritte einer Kundenreklamation sicherstellen
	Personelle Ziele	Möglichst hohe Benutzerfreundlichkeit
Vorgehensziele	• Rasche Realisierung des Projekts • Einbezug möglichst vieler Stakeholder in die Projektdefinition	
Mussziele	• Nutzung der bestehenden Infrastruktur • Kostenrahmen für das Dokument: CHF 65 000.–	

3.4 Ziele operationalisieren[1]

«Ziele operationalisieren» bedeutet, Ziele messbar zu machen. Die Zielerreichung lässt sich dadurch klar beurteilen. Auch dienen operationalisierte Ziele dazu, Lösungsvarianten zu vergleichen, und bieten somit eine Entscheidungshilfe dafür, welche Variante weiterverfolgt werden soll.

Operationalisierte Projektziele sind so zu formulieren, dass der **Beurteilungsmassstab** für die Zielerreichung von vornherein klar ist. Als Massstab können quantitative und / oder qualitative Kriterien gelten.

- Für den **Vergleich zwischen Lösungsvarianten** dient eine Bewertung der Ziele nach dem Kriterium «wie gut erreicht?» als Entscheidungshilfe. In diesem Fall enthält der Ziel-Massstab in der Regel noch **keinen Grenzwert.**
- Ziele, die einen Massstab **mit Grenzwert** aufweisen, eignen sich besonders gut für die **Projekterfolgskontrolle,** weil so eine eindeutige Beurteilung möglich ist: «erreicht oder nicht erreicht?» Doch können sie auch dem Vergleich zwischen Lösungsvarianten dienen.

Beispiel

Ziel-Massstab ohne Grenzwert:

- Möglichst hohe Beschleunigung der Durchlaufzeit der Auftragsbearbeitung
- Möglichst grosse Zustimmung zur Einführung des neuen Mitarbeiterbeurteilungssystems

Ziel-Massstab mit Grenzwert:

- Die durchschnittliche Reaktionszeit bei schriftlichen Kundenreklamationen ist bis Ende 20xx um mindestens 20% kürzer gegenüber dem laufenden Jahr (ohne personelle Mehrkosten).
- Die Fehlerquote in der Produktion liegt per 31.12.20xx bei maximal 0.05%.

[1] Siehe auch Kap. 15.3 Ziele definieren.

Operationalisierte Ziele sind ausserdem ein wichtiges **Führungsinstrument:** Wenn das Projektteam genau weiss, worauf es ankommt, ist es i. d. R. stärker motiviert. Aus diesem Grund empfiehlt es sich auch, den Zieldefinitionsprozess zu dokumentieren und allen Beteiligten transparent zu machen.

3.5 Ziele gewichten

Dass nicht alle Ziele gleich wichtig sind, zeigt die Unterscheidung in Muss- und Kann-Ziele. Diese unterschiedliche Bedeutung kann auch durch die Gewichtung der Ziele zum Ausdruck gebracht werden. Dabei ist zu beachten:

- **Muss-Ziele** nicht gewichten, da sie zwingend einzuhalten sind.
- In vielen Projekten werden nur die **Systemziele** gewichtet, da die Vorgehensziele nach Projektende meist nicht mehr relevant sind.
- Die Kann-Ziele sind zu gewichten, bevor die **Lösungsvarianten** vorliegen.
- Die Gewichtung ist ein **subjektiver Vorgang,** unabhängig von den gewählten Methoden, da sie immer auch von den Interessenlagen der involvierten Personen abhängt.
- Der **Auftraggeber entscheidet** letztlich über die Gewichtung.
- Mit Vorteil werden in einem Projekt Gewichtungstechniken angewandt, die sowohl die **Frosch-** als auch die **Vogelperspektive** berücksichtigen.

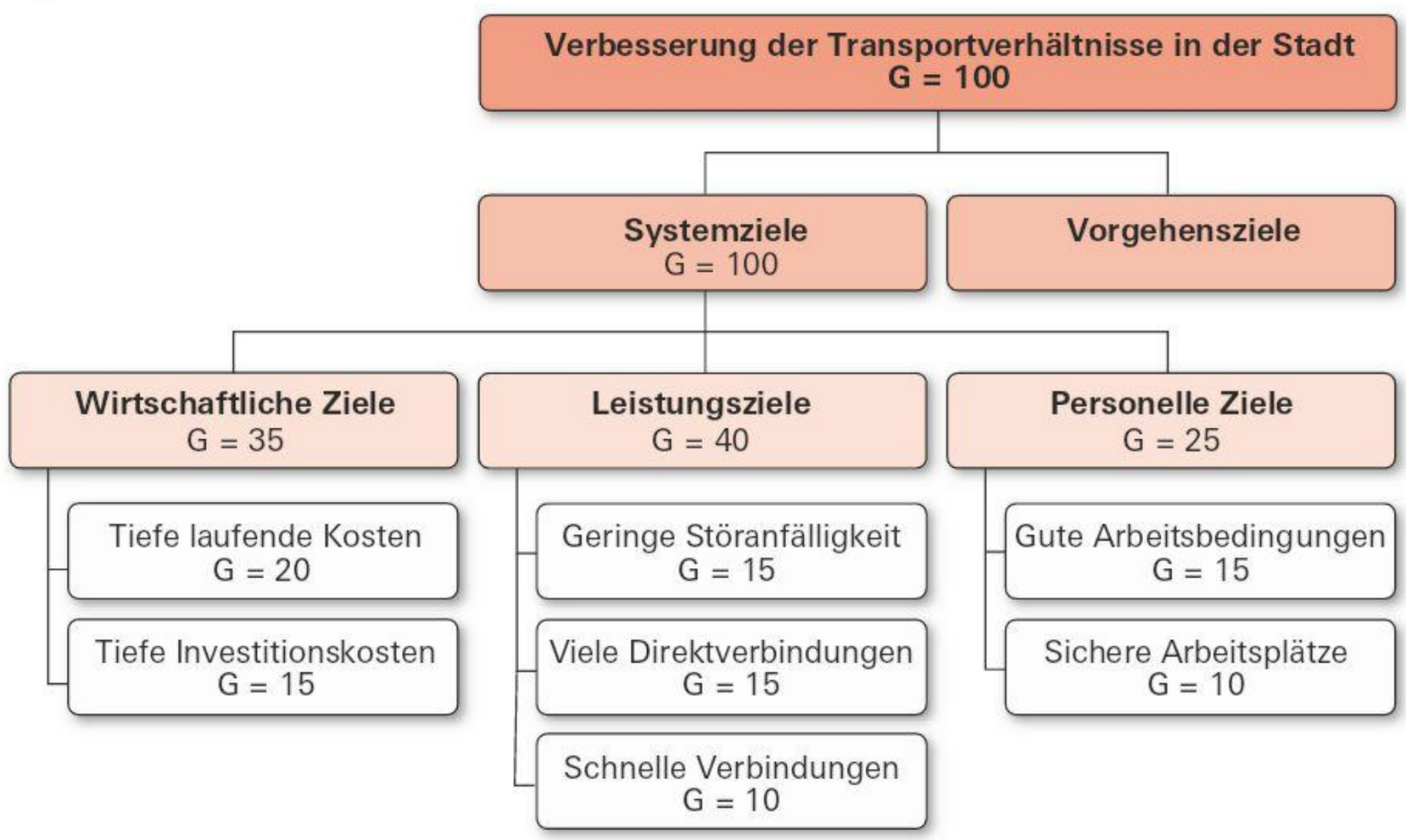
Hinweis In den nachfolgenden Beispielen werden nur die Systemziele gewichtet.

3.5.1 Stufenweise Gewichtung

Bei der stufenweisen Gewichtung einer Zielstruktur wird, ausgehend von 100% der obersten Stufe, jeweils die entsprechende Prozentzahl auf die direkt darunter liegenden Äste verteilt. Dieser Prozess geht so lange, bis alle untersten Äste einer Struktur gewichtet sind. Die stufenweise Gewichtung entspricht der **Vogelperspektive,** da man von oben nach unten vorgeht.

In Abb. 3-6 wird die stufenweise Gewichtung am Beispiel des Projekts «Verbesserung der Transportverhältnisse in der Stadt» dargestellt.

Abb. [3-6] **Stufenweise Gewichtung – Beispiel**



G = Gewichtung (Wichtigkeit eines Ziels in % der gesamten Ziele)

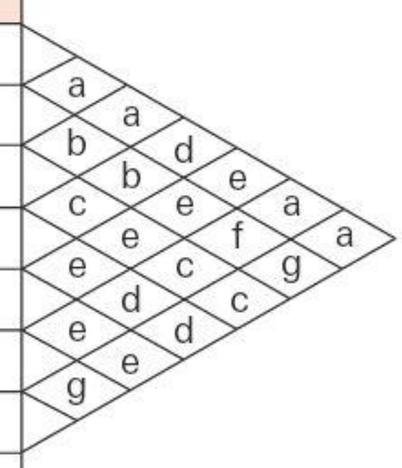
3.5.2 Präferenzmatrix

Die Präferenzmatrix wird typischerweise auf die Ziele der untersten Hierarchiestufe angewendet, ist aber auch auf jeder anderen Ebene einsetzbar. Diese Gewichtungsmethode entspricht der **Froschperspektive,** da man Detailvergleiche auf der untersten Ebene vornimmt und die Ergebnisse nach oben verdichtet. Man geht dabei von der plausiblen Überlegung aus, dass ein Ziel sehr wichtig sein muss, wenn es **im direkten Vergleich** mit allen anderen Zielen sehr oft **bevorzugt** (d. h. präferiert) wurde.

Abb. 3-7 zeigt die Präferenzmatrix für das Projekt «Verbesserung der Transportverhältnisse in der Stadt», das zuvor in Abb. 3-6 stufenweise gewichtet wurde.

Abb. [3-7] **Präferenzmatrix – Beispiel**

M	G	R	N	Nr.	Ziele
22	19	2	4	a	Tiefe laufende Kosten
10	10	5	2	b	Tiefe Investitionskosten
13	14	3	3	c	Geringe Störanfälligkeit
13	14	3	3	d	Viele Direktverbindungen
25	28	1	6	e	Schnelle Verbindungen
7	5	7	1	f	Gute Arbeitsbedingungen
10	10	5	2	g	Sichere Arbeitsplätze
100 %	100 %		21		



Spalten der Präferenzmatrix:
M = Modifizierte Gewichtung des Ziels (gerundet)
G = Prozentuale Gewichtung des Ziels (gerundet)
R = Rangreihenfolge des Ziels
N = Anzahl der Nennungen des Ziels im paarweisen Vergleich

Die Erstellung einer Präferenzmatrix erfolgt in vier Schritten:

1. Jedes Ziel in der Präferenzmatrix wird mit jedem anderen verglichen und das jeweils **präferierte Ziel** im Schnittpunkt notiert (a, b, c usw.).
2. Sind alle Ziele miteinander verglichen, wird die Anzahl der **Nennungen** (N) je Ziel summiert und die entsprechende **Gewichtung** (G) in % berechnet.
3. Aus der Gewichtung ergibt sich die **Rangreihenfolge** (R) der Ziele.
4. Anschliessend kann die Gewichtung noch **modifiziert** werden (M), wobei jedoch die **Rangfolge** und das **Total der Gewichte nicht verändert** werden dürfen. Die neuen Gewichtungen werden in die erste Spalte M eingetragen.

Wenn die Gewichtung aus der Vogel- und aus der Froschperspektive stark voneinander abweichen, empfiehlt es sich, die Ursachen genauer zu untersuchen. Danach braucht es die Entscheidung, wie die Zielgewichtung im weiteren Projektverlauf erfolgen soll.

Beispiel

In unserem Beispiel erhält das Ziel «Schnelle Verbindungen» in der Präferenzmatrix eine wesentliche höhere Gewichtung (28%) als in der stufenweisen Gewichtung (10%). Demgegenüber wird das Ziel «Gute Arbeitsbedingungen» in der Präferenzmatrix mit nur 5% wesentlich niedriger bewertet als in der stufenweisen Gewichtung. Es stellt sich die Frage, woher diese Differenz resultiert.

Durch die Modifikation der Gewichtsprozente in der Präferenzmatrix (z. B. «Schnelle Verbindungen» von 28% auf 25%) kann eine Annäherung erreicht werden, ohne dass die Rangfolge der Ziele in der Präferenzmatrix verändert wird.

3.6 Zielentscheid herbeiführen

Idealerweise wird die **Zieldokumentation** im Verlauf der Zieldefinition erstellt. Wenn dieser Entwicklungsprozess lückenlos und systematisch aufgezeichnet ist, bleiben die Ziele für jedermann und jederzeit nachvollziehbar.

Eine Zieldokumentation sollte nach den folgenden fünf Punkten aufgebaut sein:

1. Auftrag
2. Projektziele
3. Ansprüche aller Stakeholder
4. Zielanalyse
5. Zielstruktur

Die Zieldokumentation ist in der Initialisierungsphase ein **Bestandteil des Projektauftrags** und muss daher von den **Entscheidungsträgern genehmigt** werden. Falls Ziele im weiteren Projektverlauf angepasst oder aufgegeben werden sollten, muss die Projektleiterin die veränderte Zieldokumentation erneut zur Entscheidung vorlegen.

3.7 Ziele kommunizieren

Es empfiehlt sich, die definierten Ziele dem Projektteam in einem speziell dafür anberaumten **Kick-off-Meeting** (Projektstart-Sitzung) zu präsentieren. Rufen Sie diese auch später – im Verlauf der Projektabwicklung – bei allen Beteiligten immer wieder in Erinnerung. Möglichkeiten dazu sind z. B.:

- Die Ziele für alle sichtbar an die Wand des Projektbüros bzw. Sitzungszimmers hängen.
- Regelmässig, z. B. bei jeder Projektsitzung, auf die Ziele hinweisen.
- Bei jeder Projektsitzung den Projektfortschritt anhand der erreichten Ziele überprüfen.
- Die Zielerreichung belohnen und sie auch allen Beteiligten mitteilen.

Zusammenfassung

Für die Führung und Steuerung des Projekts sind Ziele unerlässlich.

Eine **systematische Zieldefinition** umfasst folgende sieben Schritte:

Vorgehensschritte	Aktivitäten
1. Ziele ermitteln	Ziele aufgrund der Ansprüche unterschiedlicher Interessengruppen (Stakeholder) sammeln. Ansprüche in eindeutige, zweckmässige Ziele umformulieren und schriftlich festhalten.
2. Ziele analysieren	Kritische Prüfung der formulierten Ziele nach den Kriterien: «echte» Ziele; Bezug zum Projekt; keine redundanten Ziele; Gliederung in Muss- und Kann-Ziele; Zielkonflikte.
3. Ziele klassifizieren	Kann-Ziele nach Systemzielen (wirtschaftliche Ziele, Leistungsziele oder personelle Ziele) und Vorgehenszielen (Etappenziele des Projekts) klassifizieren.
4. Ziele operationalisieren	Massstab für Projektziele festlegen, als Entscheidungs- und Beurteilungsgrundlage.
5. Ziele gewichten	Kann-Ziele durch eine stufenweise Gewichtung und / oder in Form einer Präferenzmatrix gewichten. Oft werden nur Systemziele gewichtet.
6. Zielentscheid herbeiführen	Systematische schriftliche Zieldokumentation als Bestandteil des Projektauftrags: Nachvollziehbarkeit des Zieldefinitionsprozesses gewährleisten. Zielentscheid bei Entscheidungsgremium herbeiführen.
7. Ziele kommunizieren	Ziele allen am Projekt Beteiligten präsentieren.

Repetitionsfragen

6	Welche der folgenden vier Aussagen über den Zieldefinitionsprozess sind richtig? A] Es darf in einem Projekt keine Zielkonflikte geben. B] Ein unechtes Projektziel ist z. B.: «Wir wollen die Controllingprozesse in sämtlichen Unternehmensbereichen automatisieren.» C] Die Vorgehensziele eines Projekts beziehen sich auf dessen Abwicklung. D] Alle Muss- und Kann-Ziele sind zu gewichten, damit man später die Lösungsvarianten objektiv beurteilen kann.
7	Warum sind operationalisierte Ziele für ein Projekt wichtig?
8	Bekanntlich müssen die Ziele bei den relevanten Stakeholdern erhoben werden. A] Nennen Sie für ein aktuelles Projekt in Ihrem Unternehmen die verschiedenen Stakeholder. B] Beschreiben Sie in Stichworten, welche Interessen jeder Stakeholder in diesem Projekt verfolgt. (Bemerkung: Falls nicht alle Interessen offengelegt wurden, treffen Sie bitte eine plausible Annahme.)

4 Stakeholdermanagement

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • die Ziele und Grundsätze des Stakeholdermanagements nennen. • das Vorgehen bei einer Projektumfeldanalyse bestimmen.
Schlüsselbegriffe	Akzeptanz, Bedürfnisse, Einfluss-Interessen-Matrix, Erwartungen, Kommunikationsinstrumente, Lobbying, Projektumfeldanalyse, Stakeholderbeziehungen, Stakeholderidentifikation, Stakeholdermanagementkonzept, Stakeholdermap, Wirksamkeitskontrolle

Eine systematische, zielgerichtete und transparente Kommunikation fördert die Akzeptanz der vom Projekt betroffenen und daran beteiligten Personen, d. h. der Stakeholder, massgeblich und stellt somit einen kritischen Erfolgsfaktor des Projektmanagements dar. In der Praxis trifft man allerdings immer wieder auf Probleme, die auf eine mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind.

Beispiel

- Der Auftraggeber erteilt einen «schwammigen» Projektauftrag und hofft darauf, dass die Projektleiterin seine wirklichen Interessen am Projekt richtig deutet.
- Die Projektmitarbeitenden verzetteln sich in der Konzeptionsphase mit der Definition von Anforderungen, statt dazu die relevanten Stakeholder zu befragen.
- Die Anwender werden nicht systematisch in die Entwicklung einer neuen Applikation einbezogen. In der Anwenderschulung kritisieren sie die Applikation als zu wenig benutzerfreundlich und wehren sich dagegen, damit arbeiten zu müssen.
- Der Kunde hat ganz bestimmte Erwartungen an die Projektlösung, spricht diese aber nicht klar aus. Anlässlich der Präsentation weist er die Lösung mit den Worten zurück: «Ich habe mir etwas anderes vorgestellt, aber man hat mich ja nicht gefragt!»

Ein professionelles Stakeholdermanagement ist daher ein Muss für jeden Projektleiter, wenn er den Projekterfolg nicht gefährden will. Darin zu investieren, ist weit mehr als ein notwendiges Übel und macht sich früher oder später immer bezahlt. In diesem Kapitel stellen wir die wichtigsten Aufgaben des Stakeholdermanagements vor.

Das Stakeholdermanagement wird auch als **Projektmarketing** bezeichnet, da die damit verbundenen Kommunikationsaufgaben mit dem klassischen Produktmarketing verwandt sind. Allerdings muss nicht nur das Projektergebnis, also das Endprodukt, sondern auch das Projekt während seiner Abwicklung «verkauft» werden. Denn eine gute Projektleistung garantiert noch nicht, dass sie alle Stakeholder auch wünschen bzw. akzeptieren.

Wer als Projektleiter ein optimales Stakeholdermanagement betreibt, «verkauft» deshalb nicht nur sein Projekt, sondern bemüht sich von Anfang an, möglichst alle **relevanten Stakeholder** für die Projektziele zu gewinnen. Er versteht es, sie so zu **beeinflussen,** dass sie ihm ihre **aktive Unterstützung** für das Projekt **zusichern**. Dieser Versuch der gezielten Einflussnahme wird als sogenanntes **Lobbying** z. B. auch in der Politik betrieben.

4.1 Ziele und Vorgehen

Das Stakeholdermanagement begleitet sämtliche Projektphasen von der Initialisierung über die Planung, Realisierung, Einführung bis hin zum Abschluss und auch darüber hinaus (d. h. während der Nutzungsdauer der im Projekt erstellten Lösung). Es umfasst alle systematisch geplanten, unterstützenden Aktivitäten und Massnahmen, die primär die **Akzeptanz** aller Beteiligten als auch die **aktive Unterstützung** durch die «mächtigen» Stakeholder fördern. Insgesamt ergibt sich daraus ein ausgesprochen positiver Effekt auf die Abwicklung und den Fortschritt im Projekt. Wenn es nämlich gelingt, die Projektbeteiligten zu positiven Botschaftern der Projektidee und -ergebnisse zu machen, schafft dies **Synergien** ohne Extraaufwand.

Als **Ziele** des Stakeholdermanagements gelten demnach:

- Transparenz und Vertrauen bei Stakeholdern schaffen
- Aufmerksamkeit auf das Projekt steigern
- Betroffene zu Beteiligten machen
- Gerüchte, Unsicherheiten bei Stakeholdern vermeiden und Risiken vermindern
- Projektunterstützung von Meinungsmachern und Entscheidungsträgern verbessern
- Projektfinanzierung sicherstellen
- Projektkultur im Unternehmen fördern

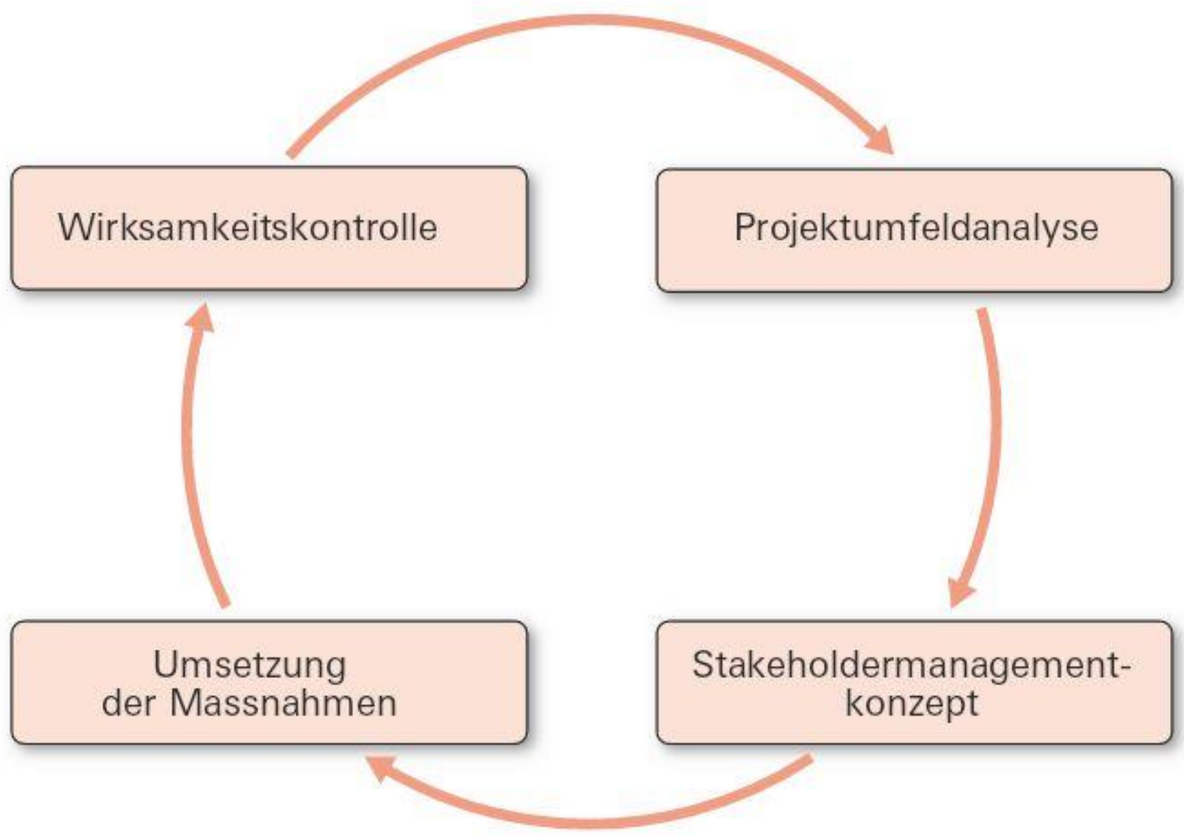
Ein funktionierendes Stakeholdermanagement hält sich an die Grundsätze von Abb. 4-1.

Abb. [4-1] **Grundsätze des Stakeholdermanagements**

Grundsatz	Was heisst das?
Rechtzeitig planen	Stakeholdermassnahmen rechtzeitig planen und budgetieren. Dies wird häufig vergessen, sodass die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen für ein adäquates Stakeholdermanagement fehlen.
Proaktiv	Mit einem «initiativen» Verhalten den allfälligen Gerüchten und dem damit verbundenen Widerstand vorbeugen. Die Stakeholder von Beginn an in das Projekt einbeziehen.
Adressatengerecht	Eine bedürfnisgerecht aufbereitete Kommunikation und Information hilft, die Stakeholder für die Projektunterstützung zu gewinnen.
Situationsgerecht	Um die Vertrauensbasis für eine nachhaltige Beziehungspflege zu schaffen, empfiehlt es sich, die Verhaltensregeln und Gepflogenheiten zu respektieren und sich in diesem Sinn gegenüber den Stakeholdern «politisch korrekt» zu verhalten.
Sorgfalt	Eine sorgfältige Vorbereitung von Sitzungen, Präsentationen, Informationsveranstaltungen usw. ist zeitaufwendig. Dieser Aufwand lohnt sich, denn die Folgen eines unprofessionellen Auftritts können verheerend für die Akzeptanz des Projekts sein.
Verbindlichkeit	Nur versprechen, was auch eingehalten werden kann! Wenn falsche Erwartungen geweckt werden, die später nicht erfüllt werden, kann das Stakeholdermanagement sogar kontraproduktiv wirken.

Der Stakeholdermanagementprozess kann in vier Teilschritte gegliedert werden: Analyse des Projektumfelds, Entwicklung eines Stakeholdermanagementkonzepts, Umsetzung der Massnahmen und Wirksamkeitskontrolle.

Abb. [4-2] **Vorgehen beim Stakeholdermanagement**



4.2 Projektumfeldanalyse

Die Projektumfeldanalyse soll **möglichst viele Informationen** über vorhandene Interessen, Bedürfnisse, Einflussmöglichkeiten und Beziehungen im Projektumfeld ermitteln. Besonders herausfordernd ist dies bei heiklen und schwierigen Projekten, die grosse Anpassungsleistungen verlangen oder massive Veränderungen mit sich bringen.

Die folgenden Schlüsselfragen stellen sich in diesem Zusammenhang:

- **Welche Stakeholder** sind vom Projektergebnis betroffen?
- Inwiefern sind diese Stakeholder vom **Projektergebnis** betroffen bzw. wie wirkt sich dieses auf ihr Arbeitsumfeld aus?
- **Welche Interessen** verfolgen die Stakeholder mit diesem Projekt bzw. welche Erwartungen und welche Widerstände löst es aus?
- Wie lassen sich die **Projektziele** mit den **Interessen** der relevanten Stakeholder bestmöglich vereinbaren?

Auf der Grundlage dieser Informationen wird ein zielgerichtetes Stakeholdermanagement entwickelt. Eine umfassende erste Projektumfeldanalyse erfolgt am besten noch **vor Projektbeginn.** Allerdings stellt sie lediglich eine **Momentaufnahme** dar und muss daher im Projektverlauf **wiederholt** werden.

Die Projektumfeldanalyse besteht aus vier Teilschritten, die im Folgenden näher beschrieben werden: Stakeholderidentifikation, Bedürfnisermittlung der Stakeholder, Analyse von Einfluss und Interessen und Analyse der Stakeholderbeziehungen.

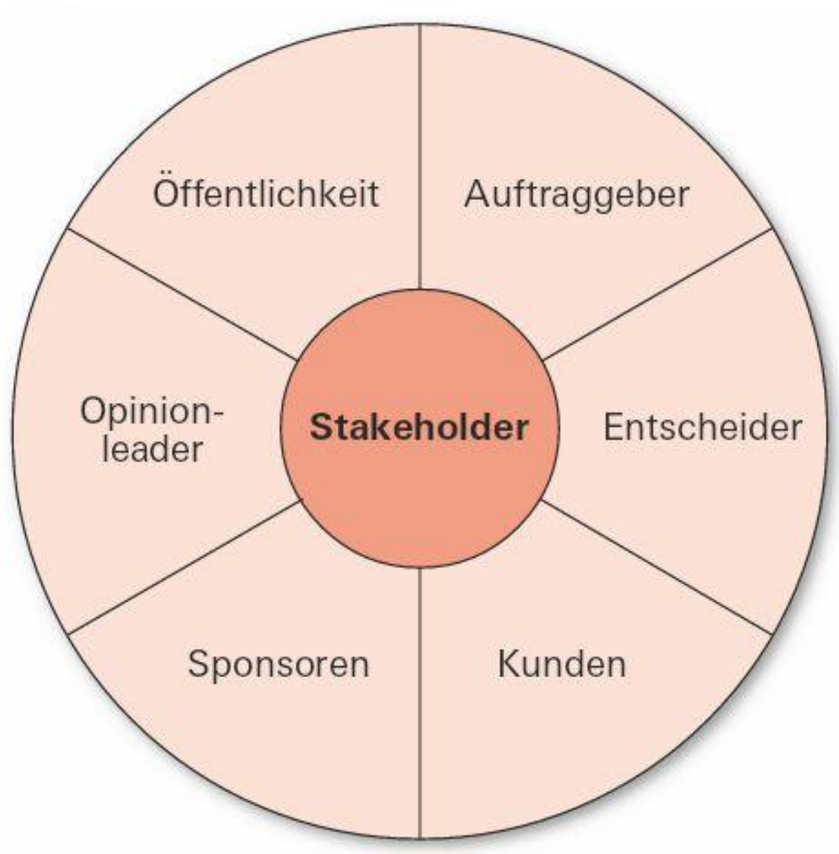
4.2.1 Stakeholder identifizieren

Zunächst gilt es, **die für das Projekt relevanten Stakeholder** (Interessengruppen) zu identifizieren. Relevante Stakeholder sind: Auftraggeber, Entscheider, Sponsor, Management, Projektteam, Benutzer, Mitarbeitende, Kunden, Medien, Expertinnen, Spezialisten usw. Hilfreich dabei ist die Betrachtung des Projektumfelds aus fachlicher, sozialer, finanzieller und organisatorischer Sicht. Zur Identifizierung gehört auch, allgemeine Informationen (Name, Funktion usw.) zusammenzutragen.

Für eine bessere Übersicht empfiehlt es sich, die Stakeholder zu gruppieren, z. B. wie folgt:

- Der **Auftraggeber** als Einzelperson oder als Gremium gibt den Anstoss für das Projekt. Er definiert die Anforderungen in Form des Projektantrags und -auftrags, bestimmt die Projektleitung und trägt die **Gesamtverantwortung** für das Ergebnis.
- Die **Entscheider** bilden das **Lenkungsgremium** für ein Projekt. Sie bestimmen die Projektorganisation, genehmigen die einzelnen Phasen eines Projekts und deren Ergebnisse, sprechen die benötigten Mittel und überwachen die Einhaltung der Projektpläne bzw. entscheiden bei Planabweichungen.
- Die **Kunden** eines Projekts sind zum einen die **Anwender** als direkt betroffene Personen und zum andern die **Nutzer** als jene unternehmensinternen oder -externen Personen oder Personengruppen, die vom betreffenden Projekt indirekt profitieren.
- Als **Sponsoren** eines Projekts werden die **Projektförderer** bezeichnet. Meist handelt es sich dabei um einflussreiche Personen im Unternehmen, die dank ihren Beziehungen auf der politischen Ebene einen wesentlichen Beitrag zum Projekterfolg leisten. Auch können sie der Projektleiterin dabei behilflich sein, mögliche Konflikte aufzudecken oder Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.
- Als **Opinionleader** gelten jene Stakeholder, die einen besonders starken Einfluss auf die **Meinungsbildung** haben, unabhängig davon, welcher Gruppe sie zugehören. Oftmals ist ihr Einfluss informeller Natur.
- Je nach Projekt hat auch die **Öffentlichkeit** (Behörden, Gesellschaft, Wirtschaft, Medien) bestimmte Interessen am Projekt.

Abb. [4-3] Typische Stakeholder eines Projekts



4.2.2 Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder ermitteln

Nach der Identifikation der projektrelevanten Stakeholder gilt es nun, ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu ermitteln. Dabei geht es nicht nur um die **offen kommunizierten** oder **klar erkennbaren,** sondern vielmehr auch um **verdeckte,** auf Anhieb nicht erkennbare Bedürfnisse und Erwartungen,.

Beispiel

Die Bedürfnisse der Stakeholder an das Umbauprojekt «Büroräumlichkeiten des Unternehmens»:

- **Auftraggeber:** Der Direktionspräsident hält eine Modernisierung der Büroräumlichkeiten für dringend notwendig. Besonders wichtig sind ihm eine den neuesten ergonomischen Erkenntnissen entsprechende Arbeitsplatzgestaltung und die Aufhebung von Einzelbüros zugunsten von Teambüros.
- **Entscheider:** Der Lenkungsausschuss setzt sich aus einem Mitglied der Direktion (Finanzchefin), zwei Linienvorgesetzten (Verkauf und Administration) und zwei Mitarbeitervertretern zusammen. Ihnen liegt daran, ein bei allen Betroffenen breit abgestütztes, kostengünstiges Projektergebnis zu erreichen.
- **Kunden:** Während sich die meisten Mitarbeitenden des Unternehmens vom Umbau grössere und hellere Büros versprechen, sträuben sich andere gegen das Projekt, weil sie die Aufhebung von Einzelbüros befürchten. Ausserdem besteht eine langjährige Vereinbarung mit einem im Nebengebäude eingemieteten Unternehmen, die Sitzungszimmer mitzubenutzen. Natürlich begrüssen die betreffenden Verantwortlichen eine Modernisierung, sind jedoch nicht bereit, sich an den Umbaukosten substanziell zu beteiligen.
- **Sponsor:** Der Verwaltungsratspräsident des Unternehmens setzt sich persönlich dafür ein, dass die Büros komplett neu gestaltet und die Sitzungszimmer mit der modernsten technischen Infrastruktur ausgestattet werden.
- **Opinionleader:** Felix Müller gilt als informeller Führer im Verkaufsteam. Felix Müller kritisiert das bevorstehende Umbauprojekt, weil es zentrale Mitarbeiterbedürfnisse zu wenig berücksichtige und stattdessen zu viel Geld in ein «gestyltes» Design fliesse.
- **Öffentlichkeit:** Die Baubehörden erwarten die Einhaltung der Bauvorschriften gemäss dem bewilligten Baugesuch.

Die folgende Aufstellung fasst typische Bedürfnisse und Erwartungen der vom Projekt unmittelbar betroffenen Stakeholdergruppen Auftraggeber, Entscheider und Anwender zusammen.

Der **Auftraggeber** ist dann zufrieden, wenn …

- die Projektleitung und das Projektteam die Bedürfnisse und Probleme schnell erkennen.
- der Projektauftrag seinen Vorstellungen entspricht.
- klar unterscheidbare Lösungen vorgelegt werden (mit ihren Vor- und Nachteilen sowie einer Empfehlung vonseiten der Projektleitung).
- er beim Benutzer wenig Widerstand spürt und die Lösung nicht «per Verordnung» einführen muss.

Das **Lenkungsgremium** ist dann zufrieden, wenn …

- das Projekt klar und nachvollziehbar abgegrenzt ist.
- ein effizientes Projektteam an der Arbeit ist.
- die Kosten und Termine eingehalten werden oder – wenn dies nicht möglich ist – frühzeitig und begründet ein neuer angepasster Plan vorgelegt wird.
- die Projektleitung das Projekt im Griff hat und weder angetrieben noch überwacht werden muss.

Der **Kunde** ist dann zufrieden, wenn …

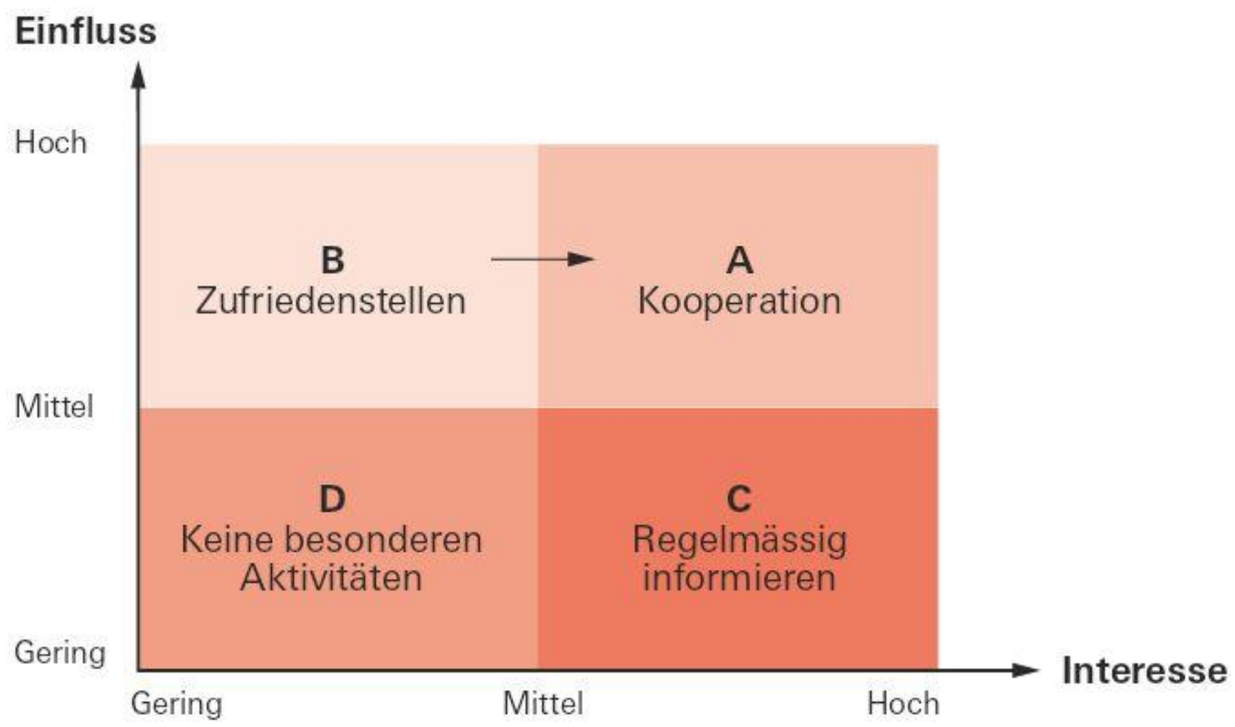
- er in der Lösung Vorteile für sich erkennt, von denen er rasch profitieren kann.
- seine Bedürfnisse und Ängste ernst genommen werden.
- die erarbeiteten Lösungsvorschläge seinen Erwartungen entsprechen bzw. eine realistische Lösung für seine Probleme darstellen.
- er viele seiner Vorstellungen und Ideen in der Lösung wiederfindet.
- Transparenz darüber herrscht, was aus welchen Gründen nicht realisiert wird.
- durch das Projekt neue Potenziale eröffnet werden, die einen zusätzlichen Nutzen für ihn bedeuten.
- er in den Erfolg des Projekts mit eingebunden wird.
- er in die Qualität der Lösung Vertrauen fassen kann.
- auf längere Sicht kein erheblicher Mehraufwand anfällt.

4.2.3 Einfluss und Interesse analysieren

Wichtig für die Projektakzeptanz und somit auch für das Stakeholdermanagement sind der Einfluss und die Interessen der einzelnen Stakeholder bzw. Stakeholdergruppen. In diesem Schritt geht es deshalb darum, deren Einfluss auf das Projekt (in Form von Fähigkeiten, Möglichkeiten und der persönlichen Machtstellung) und deren Interesse am Projekt zu beurteilen.

Die **Einfluss-Interessen-Matrix** gibt einen guten Überblick über die Einfluss-Interessen-Kombination der Stakeholder.

Abb. [4-4] **Einfluss-Interessen-Matrix**



Die Einordnung der Stakeholder in eines der vier Quadrate in der Einfluss-Interessen-Matrix ergibt eine Empfehlung für den **Handlungsbedarf** im Stakeholdermanagement. In Abb. 4-5 werden die vier Einstufungen vorgestellt.

Abb. [4-5] **Handlungsbedarf gemäss der Einfluss-Interessen-Matrix**

Quadrant	Erklärung
A] Kooperation	Als Partner in die Planungs- und Entscheidungsprozesse einbinden. Regelmässig, offen und umfassend informieren, persönliche Beziehung aktiv pflegen.
B] Zufriedenstellen	Bei wichtigen Entscheiden beiziehen, persönliche Beziehung pflegen. Diese Stakeholder können das Projekt entscheidend beeinflussen, sind jedoch oft schwierig einzuschätzen, da sie sich eher passiv verhalten. Darum sollte man versuchen, ihr Interesse zu aktivieren und sie aus Quadrant B nach Quadrant A zu bringen. Der Pfeil in der Abb. 4-4 symbolisiert diese Strategie.
C] Aktiv informieren	Regelmässig adressatengerecht informieren. Das Interesse dieser Stakeholder ist oft persönlich motiviert, weshalb die Einflussmacht dieser «passiven» Gruppe in kritischen Situationen nicht zu unterschätzen ist.
D] Keine besonderen Aktivitäten	Ergebnisorientiert informieren, z. B. in Form von Abschlussberichten. Diese Stakeholder haben ein geringes Interesse und gewöhnlich auch geringe Einflussmöglichkeiten auf den Projektverlauf.

Aufgrund der Auswertung der Einfluss-Interessen-Matrix sind bereits erste Ansatzpunkte für geeignete Kommunikationsaktivitäten und -instrumente ersichtlich. Diese können mittels einer Analyse der Stakeholderbeziehungen weiter verfeinert und nötigenfalls noch in die eine oder andere Richtung akzentuiert werden.

4.2.4 Analyse der Stakeholderbeziehungen

Eine erste Grundlage für die Einschätzung der Stakeholderbeziehungen bilden die **bisherigen Erfahrungen** mit den betreffenden Stakeholdern. Durch gezielte Gespräche und Beobachtungen muss diese Einschätzung erhärtet oder auch widerlegt werden.

Die folgenden Fragen sind dafür hilfreich:

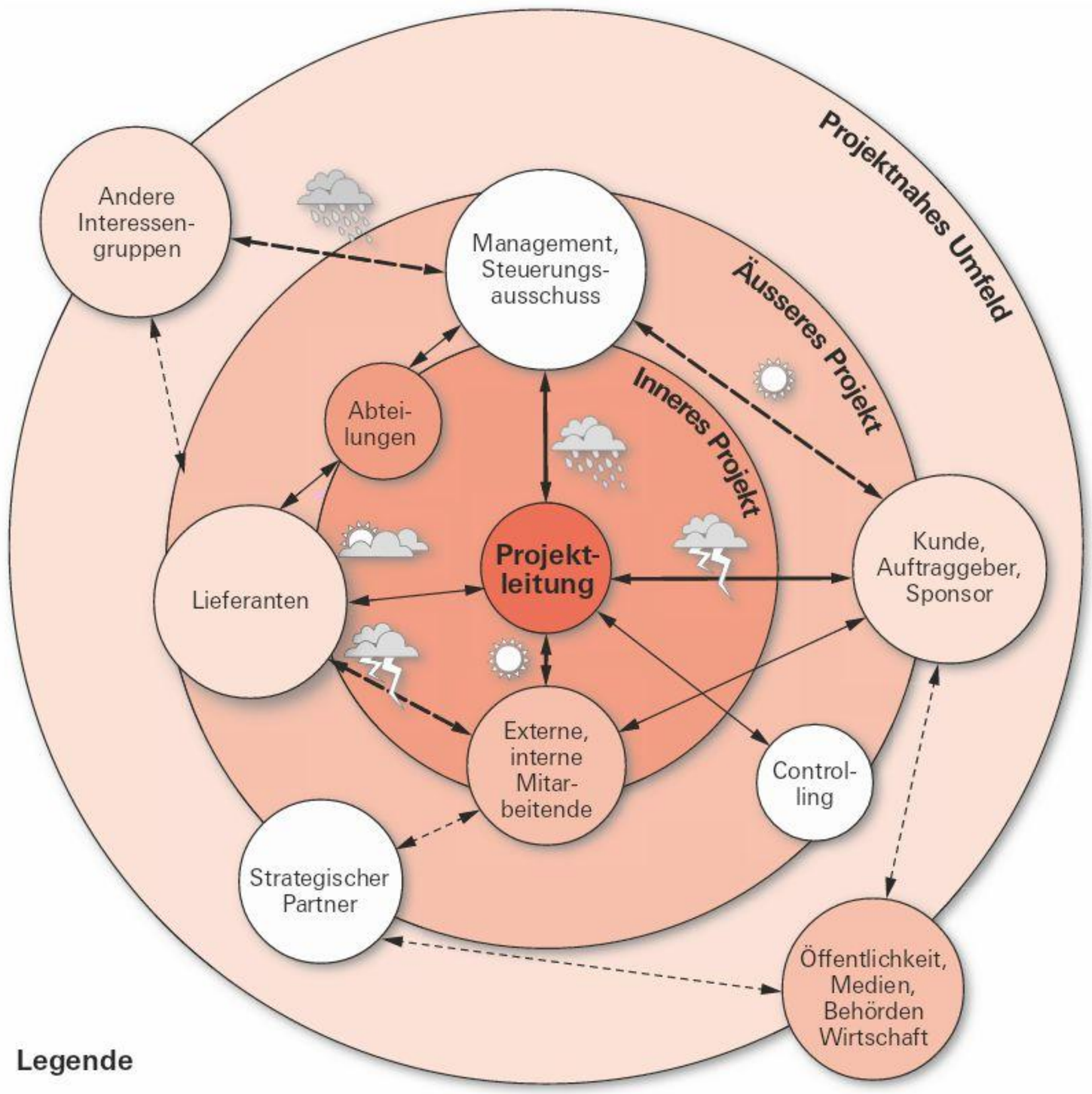
- Wie intensiv ist der Kontakt zu ...?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit ...?
- Welche Erfahrungen haben Sie in anderen Projekten mit ... gemacht?
- Wie beurteilen Sie die Beziehung zu ...?

Eine einprägsame und übersichtliche Darstellungsform für die Stakeholderbeziehungen (bzw. das Beziehungsgeflecht) ist die **Stakeholdermap** (Beziehungslandkarte). Sie gibt Aufschluss darüber, unter welchen konkreten Rahmenbedingungen sich das Projekt «abspielt».

In Abb. 4-6 sind die Beziehungen zwischen den Stakeholdern grafisch mit Symbolen folgendermassen dargestellt:

- Die **Pfeile** zeigen an, wie intensiv die Kontakte untereinander sind, die **Wettersymbole** die Qualität dieser Beziehungen.
- Das Projektumfeld wird überdies in **drei Bereiche** unterteilt, in ein inneres und ein äusseres Projektumfeld und in ein projektnahes Umfeld.

Abb. [4-6] **Stakeholdermap – Beispiel**



Legende

- Intensiver, häufiger Kontakt
- Enger, sporadischer Kontakt
- Regelmässiger Kontakt
- Seltener, unverbindlicher Kontakt
- Optimale Zusammenarbeit (sehr gute Beziehung)
- Arbeitsfähige Zusammenarbeit (gute Beziehung)
- Schwierige Zusammenarbeit (spannungsreiche Beziehung)
- Keine Zusammenarbeit (Konflikt)

4.3 Stakeholdermanagementkonzept entwickeln

Im Stakeholdermanagementkonzept werden die konkreten Massnahmen für die einzelnen Stakeholdergruppen strukturiert und übersichtlich dargestellt. Es bildet gleichzeitig die Planungsgrundlage für die Umsetzung dieser Massnahmen und ist somit auch ein wichtiger Bestandteil des **Projektplans.** Abb. 4-6 stellt einen Auszug aus einem Stakeholdermanagementkonzept dar. Es beantwortet die sechs W-Fragen: Was, wer an wen wann wie und wo kommuniziert.

Abb. [4-7] **Stakeholdermanagementkonzept – Beispiel**

Was?	Wer?	An wen?	Wann?	Wie?	Wo?
Massnahme	**Verantwortlich**	**Empfänger**	**Zeitpunkt**	**Instrument(e)**	**Ort**
Erste Präsentation des Projekts	PL	Kunde	Nach Abschluss der Vorstudie	Mitarbeiter-informations-Meeting	Hauptsitz
Informeller Kontakt zum Auftraggeber	PL	Auftraggeber	Einmal pro Monat	Mittagessen	Personal-restaurant
…	…	…	…	…	…

Die Auswahl der **Kommunikationsinstrumente** für die Beziehungspflege mit den verschiedenen Stakeholdergruppen orientiert sich an den Ergebnissen aus der Analyse der Stakeholderbeziehungen, der Einfluss-Interessen-Matrix und allfälligen spezifischen Bedürfnissen einzelner Stakeholdergruppen. Abb. 4-8 zeigt typische Kommunikationsinstrumente.

Abb. [4-8] Kommunikationsinstrumente für das Stakeholdermanagement

Form	Intern (Beispiele)	Extern (Beispiele)
Geschrieben (gedruckt)	• Projekthandbuch • Projektname, Projektlogo • Projektstatusberichte • Motivationsposter, Stakeholdermap • Schwarzes Brett, Intranet • Interne Mitteilungen, Newsletter	• Presseberichte für Printmedien, Onlineportale • Projektberichte (Projektstatus-, Fachberichte) • Roadmaps • Newsletter, Mailings, Briefe, Broschüren • Internetauftritt, Social Media • Umfragen
Gesprochen, visuell oder audiovisuell	• Kick-off-Meetings, Info-Meetings, Versammlungen, Workshops • Präsentationen, Videos, Podcasts • Events, Einweihungen, Feste • «After-Work-Events» • Betriebsausflüge, interne Betriebsbesichtigungen • Informelle Netzwerke, Befragungen, bilaterale Gespräche	• Sitzungen (Steuerungsausschuss), Info-Meetings • Tagungen (Roadshow, Workshop) • Präsentationen, Videos, Podcasts • Pressekonferenzen • Eröffnungsfeste, Einweihungen, Events • Tag der offenen Tür, Betriebsbesichtigungen • Firmenbesuche, Besucherbetreuung • Persönliche Kontaktpflege, Einladungen
Andere Formen	• Eigener Projektraum • Informations-/Beratungsdienste (Callcenter, Hotline) • Internes Vorschlagswesen	• Lobbying • Schul-, Universitätsbesuche • Sponsoring • Merchandising, Wettbewerbe

4.4 Massnahmen definieren und Umsetzung planen

Das Stakeholdermanagement und somit auch die Durchführung der damit verbundenen Massnahmen liegt in der Verantwortung des Projektleiters. Sie richten sich insbesondere an den Auftraggeber, das Projektteam, die Projektkunden und an die Öffentlichkeit.

Abb. [4-9] Massnahmen für Stakeholdermanagement

Auftraggeber	• **Vertrauensvolle Atmosphäre:** Auftraggeber regelmässig informieren, ihn dadurch in das Projekt aktiv einbinden und mit den notwendigen Entscheidungsgrundlagen versorgen. • **Klarheit über die Projektrisiken:** Gemeinsam die Risikostrategie mit den entsprechenden Massnahmen festlegen.
Projektteam	• **Kick-off-Meeting:** Spielregeln der Zusammenarbeit, der Kommunikation, der Administration und der Dokumentation festlegen. • **Regelmässige Sitzungen** mit dem Projektteam einberufen. • Zusätzlich **informelle Treffen** mit einzelnen Projektmitarbeitenden.
Kunden	• Frühzeitig zu Verbündeten machen durch **regelmässige Berichterstattung** zum Projektverlauf. Falls die Kunden interne Mitarbeitende sind, gleichzeitig über die Führungskräfte eine optimale **Unterstützung durch das Management** sicherstellen. • Allfällige **Berührungsängste abbauen** und eine positive Erwartungshaltung aufbauen durch Gelegenheiten zur Begutachtung von Teilergebnissen des Projekts (z. B. Besichtigungen, Pilottage). • **Kundenvertreter ins Projektteam** und in den **Projektausschuss** aufnehmen.
Öffentlichkeit	• **PR-Konzept** (Public Relations) entwickeln aufgrund der Analyse der Aussenwirkung abgeschlossener Arbeitspakete (Frage: «Welche Meilensteine sind besonders öffentlichkeitswirksam und interessieren z. B. auch die Presse?»). • In heiklen oder umstrittenen Projekten mit **PR-Fachleuten** zusammenarbeiten. • Nach aussen hin **geschlossen auftreten** und dafür sorgen, dass interne Meinungsverschiedenheiten und Konflikte nicht nach aussen getragen, sondern intern gelöst werden.

4.5 Wirksamkeitskontrolle

Es ist nicht immer ganz einfach, die **Wirksamkeit** einer einzelnen Massnahme einzuschätzen. Gegebenenfalls sind zusätzlich noch spezifische Feedbacks bei ausgewählten Stakeholdern einzuholen oder gezielte Umfragen zu machen. Deren Rücklaufquoten oder die Beteiligungsquoten an Informationsveranstaltungen usw. geben ebenfalls Aufschluss über die Wirksamkeit von Massnahmen.

Aus der Wirksamkeitskontrolle ergibt sich allenfalls ein Anpassungsbedarf im Stakeholdermanagementkonzept.

4.6 Praxistipps zum Stakeholdermanagement

Ein erfolgreiches Stakeholdermanagement hält sich an die in Kap. 4.4, S. 40 beschriebenen Massnahmen und befolgt zudem die nachfolgenden sechs Regeln, die aus dem Projektmarketing stammen:

1. **Ein Projekt braucht einen Namen:** Dieser sollte einprägsam sein und motivierend wirken. Das Logo auf sämtlichen Projektunterlagen visualisiert den Projektnamen.
2. **Ein Projekt braucht Unterstützung durch die Geschäftsleitung:** Nicht nur die laufende Information über den Projektstand ist wichtig, sondern auch die Botschaft, dass das Projekt ohne die notwendige Unterstützung von «ganz oben» nicht erfolgreich sein wird.
3. **Ein Projekt muss bekannt gemacht werden:** Veranstaltungen und Kommunikationsmedien, in denen das Projekt vorgestellt wird, fördern die Akzeptanz. Beim Verfassen von Projektberichten ist auf positive Formulierungen zu achten.
4. **Ein Projekt muss Anreize und Perspektiven bieten:** Projektmitarbeitende müssen Anreize und Perspektiven erhalten, um sich dafür tatkräftig einzusetzen. Warum sollte sich sonst eine gefragte Spezialistin noch mehr Arbeit «aufhalsen»? Motivierend wirkt z. B. die Aussicht, sich aufgrund der Projektleistungen für eine interessante, neue Position qualifizieren zu können.
5. **Ein Projekt braucht ein «Wir-Gefühl»:** Ähnlich wie im Sport, bei dem der Trainer die Mannschaft vor einem wichtigen Wettkampf in ein Trainingslager einberuft, braucht auch ein Projektteam das gemeinsame Einschwören auf die Ziele und die Entwicklung eines «Wir-Gefühls», z. B. im Rahmen eines Kick-off-Meetings.
6. **Ein Projekt braucht «eine Stimme nach aussen»:** Gemeinsam mit dem Projektteam muss bereits beim ersten Meeting festgelegt werden, welche Informationen nach aussen dringen dürfen und welche nicht. Ausserdem müssen die Verhaltensregeln in der Projektarbeit aufgestellt werden, so z. B., dass interne Unstimmigkeiten und Konflikte innerhalb des Teams geregelt werden, was unter Verbindlichkeit zu verstehen ist usw. Alle Projektmitarbeitenden müssen sich damit einverstanden erklären.

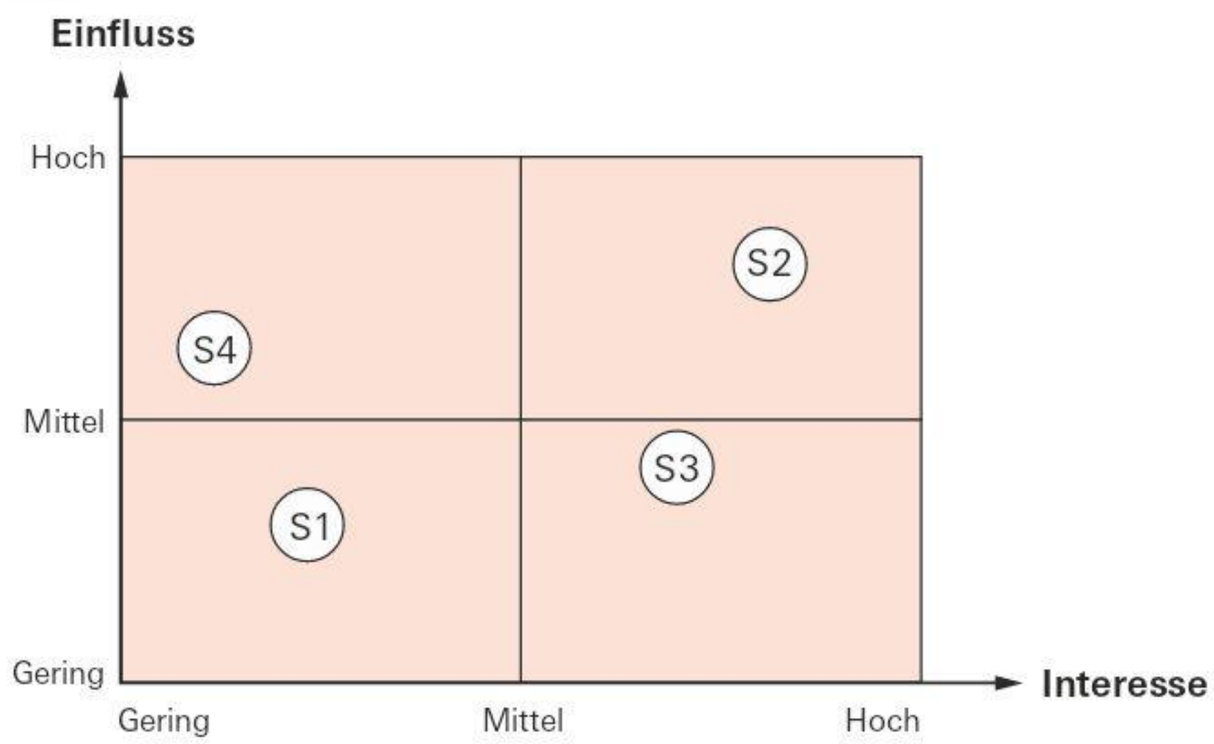
Zusammenfassung

Mit dem **Stakeholdermanagement** soll die Akzeptanz des Projekts bei allen Stakeholdern gefördert und sollen die relevanten Stakeholder dazu gewonnen werden, die Projektziele aktiv zu unterstützen. Das Stakeholdermanagement ist eine wichtige Aufgabe des Projektleiters über sämtliche Projektphasen hinweg.

Vorgehen	Aktivitäten
Projektumfeldanalyse	• Stakeholderidentifikation und -gruppierung • Bedürfnisermittlung der Stakeholder: Ziele der Stakeholdergruppen bezüglich des Projekts, Ableitung der Anforderungen an das Stakeholdermanagement • Analyse von Einfluss und Interesse und Einstufung des Handlungsbedarfs (Einfluss-Interessen-Matrix) • Analyse der Stakeholderbeziehungen (Stakeholdermap)
Stakeholdermanagementkonzept	• Stakeholdermanagementkonzept entwerfen • Zielgruppenadäquate interne und externe Kommunikationsinstrumente auswählen
Umsetzung der Massnahmen	• Massnahmen im Projektplan berücksichtigen • Massnahmen gemäss Konzept durchführen
Durchführung und Wirksamkeitskontrolle	• Wirksamkeitskontrolle der Massnahmen als Basis für allfällige Anpassungen nutzen

Repetitionsfragen

9 Welche Empfehlungen geben Sie für die Stakeholdergruppen S1 bis S4, die in der Einfluss-Interessen-Matrix wie folgt positioniert sind?



10 Nennen Sie drei Fragen, die nach einer Projektumfeldanalyse beantwortet sein müssen.

11 Welche Stakeholdergruppen sind in den nachfolgenden Beispielen gemeint?

A] Die vom Projektergebnis direkt betroffenen Stakeholder.

B] Einflussreiche Stakeholder, die den Projekterfolg massgeblich fördern können.

C] Die vom Projektergebnis indirekt betroffenen Stakeholder, die das Projektergebnis kaum beeinflussen können.

D] Stakeholder mit einem grossen informellen Einfluss auf die Meinungsbildung.

5 Projektorganisation planen

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • die wichtigsten Rollen und ihre Hauptaufgaben innerhalb der Projektorganisation nennen. • eine den Anforderungen eines Projekts entsprechende Projektorganisation vorschlagen.
Schlüsselbegriffe	Auftraggeber, Instanz-Ebenen, Matrix-Projektorganisation, Projektausschuss, Projektleiter, Projektmitarbeitende, Projektorganisation, reine Projektorganisation, Stabs-Projektorganisation, Stellen, Teilprojektleiter

Bei der Projektinitialisierung werden spätestens im Zusammenhang mit der Formulierung des Projektauftrags die Bausteine der Projektorganisation definiert. Weil ein Projekt spezifische, oft ungewohnte und zeitlich begrenzte Aufgaben und meist auch eine intensive fach- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verlangt, ist eine auf das Projekt zugeschnittene Organisation notwendig.

Die Projektorganisation soll das zielgerichtete Zusammenwirken der am Projekt Beteiligten und den reibungslosen Ablauf des Projekts sicherstellen. Ihr Ziel ist demzufolge, während der Dauer des Projekts möglichst stabile Rahmenbedingungen für die Projektabwicklung zu schaffen. Dazu braucht es:

- Die Bildung zweckmässiger **Stellen** mit den entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und ihre Zuordnung zu den **Instanz-Ebenen.**
- Die Wahl einer geeigneten **Organisationsform.**

In den folgenden Abschnitten erfahren Sie, welche Instanzen und Stellen üblicherweise bei Projekten vorkommen und welche Rolle sie übernehmen.

5.1 Stellen bilden

Weil Projekte zeitlich befristet sind, werden für ihre Abwicklung temporäre Stellen gebildet, die bestimmte Aufgaben zu erfüllen haben. Damit die Stelleninhabenden dazu fähig sind, brauchen sie die notwendige Verantwortung und die entsprechenden Kompetenzen. Es ist die Aufgabe der Projektleiterin, im Rahmen der Projektorganisation die einzelnen Stellen zu definieren und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Stellen zu regeln.

Aus den Projektaufgaben, die in den Arbeitspaketen beschrieben werden, ergeben sich die zur Aufgabenerfüllung benötigten Kompetenzen und Verantwortungen. Die Projektleiterin formuliert die entsprechenden Anforderungsprofile für alle Projektmitarbeitenden. Mit diesem Vorgang wird die **Aufbauorganisation** des Projekts begründet.

Dabei empfiehlt sich die folgende **Vorgehensweise:**

1. Aufgaben und Teilaufgaben aus den Arbeitspaketen zu **Projektstellen** bündeln und jede Projektstelle bezeichnen
2. **Aufgaben** für jede Projektstelle beschreiben
3. **Kompetenzen** und **Verantwortung** jeder Projektstelle festlegen
4. **Anforderungsprofil** für jede Projektstelle formulieren

Es lohnt sich, jede Projektstelle mit einer **Stellenbeschreibung** zu dokumentieren. Diese gibt dem Stelleninhaber einerseits einen Orientierungsrahmen, andererseits erleichtert sie es dem Projektleiter, die geeigneten Projektmitarbeitenden und Fachspezialisten zu gewinnen. Weil sich bei vielen Projekten die Aufgaben (und somit auch die Kompetenzen und Verantwortungen) im weiteren Verlauf verändern, ist es umso wichtiger, die Zuständigkeiten der einzelnen Stellen klar zu regeln und diese schriftlich festzuhalten.

Besonders in umfangreicheren Projekten erweist sich zudem das **Funktionsdiagramm** als nützlich für die übersichtliche Darstellung der Mitwirkung der einzelnen Projektstellen. Abb. 5-1 zeigt ein Funktionsdiagramm für die Projektorganisation «Neues Verkaufssystem».

Abb. [5-1] **Funktionsdiagramm – Beispiel**

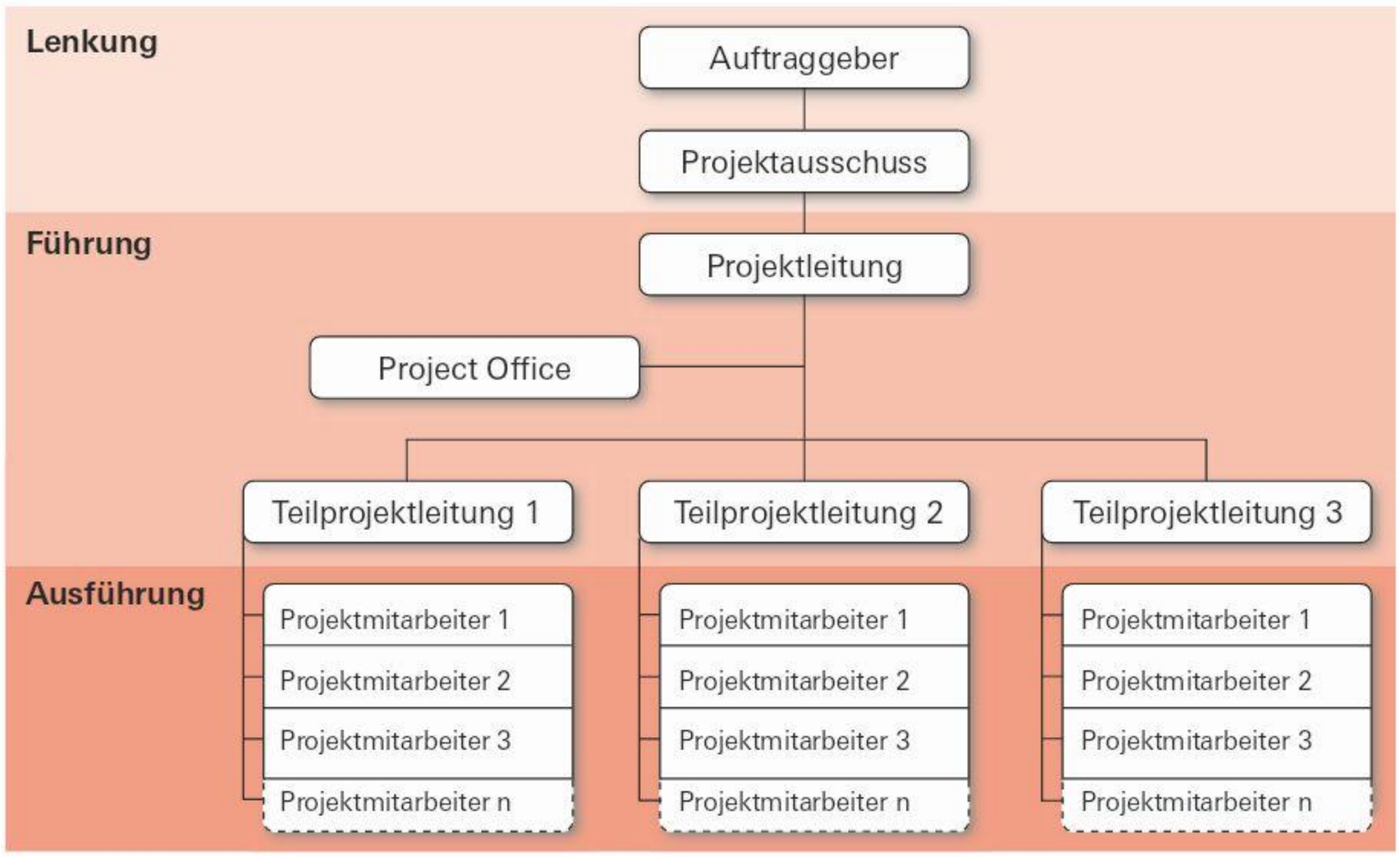
Funktionsdiagramm Aufgabe	Applikations-entwickler	Wirtschafts-informatiker	Datenbank-spezialist	Projektleiter
Masken-Layout definieren	A	B	–	–
Funktionale Prozesse technisch beschreiben	–	A	B	–
Logisches Datenmodell beschreiben	–	A	B	–
Schnittstellen zu Host-Applikation definieren	A	B	–	–
Funktionen testen	A	M	–	–
Technisches Release freigeben	M	B	–	E/A
...	...	...	...	...

Legende: A = Ausführung, B = Beratung, E = Entscheidung, M = Mitarbeit.

5.2 Rollen und Instanzen bestimmen

Nebst der Projektleitung gibt es weitere Aufgabenträger (Instanzen), die unterschiedliche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen innerhalb des Projekts wahrnehmen. Besonders dem Auftraggeber kommen wichtige Entscheidungs- und Kontrollaufgaben zu.

Abb. [5-2] **Instanz-Ebenen eines Projekts**



Man unterscheidet zwischen den folgenden Instanz-Ebenen:

- Die **Lenkungsebene** nimmt hauptsächlich übergeordnete, strategische Steuerungs- und Entscheidungsaufgaben wahr. Ihr gehört der Auftraggeber und gegebenenfalls der Projektausschuss an.
- Die **Führungsebene** ist für die operative Projektführung zuständig. Ihr gehören die Projektleitung und – bei entsprechendem Bedarf – auch die Teilprojektleitung an.
- Die **Ausführungsebene** sorgt für die operative Abwicklung des Projekts bzw. für die Umsetzung der Projektziele. Ihr gehören die Projektmitarbeitenden an.
- In vielen Projekten kommt eine **Fachbeteiligungsebene** hinzu; sie besteht aus den Mitarbeitenden der verschiedenen Unternehmens-Fachbereiche, die das Projekt mit ihrem Fachwissen bei Bedarf unterstützen.

Wie in der Linienführung besteht auch in Projekten eine **Weisungsbefugnis** von oben nach unten, wodurch die Kompetenzen und Verantwortungen der einzelnen Ebenen klar abgegrenzt werden können. Jede Instanz muss folglich nicht nur ihre eigenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen genau kennen, sondern auch diejenigen der über- und der untergeordneten Instanzen.

Beispiel

Der Auftraggeber verfügt über die Kompetenz, mit dem Projektleiter den Projektauftrag abzuschliessen. Er trägt dafür die Verantwortung und darf den Projektauftrag nicht vollumfänglich an den Projektleiter delegieren. Desgleichen darf der Projektleiter den mit dem Auftraggeber vereinbarten Projektauftrag nicht eigenmächtig abändern.

5.2.1 Auftraggeber

Der Auftraggeber ist entweder eine namentlich bekannte Einzelperson oder eine bestimmte Gruppe von Personen (z. B. die Geschäftsleitung).

Der Auftraggeber übt die wichtigste Steuerungs- bzw. **Lenkungsrolle** aus. Er formuliert den Projektauftrag, setzt den Projektleiter ein und muss den Projektfortschritt laufend kontrollieren, weil er letztlich die **Gesamtverantwortung** für die Projektergebnisse (Leistung und Qualität), die getätigten Investitionen (entstandene Kosten) und die Einhaltung der Termine trägt. Deshalb stehen ihm auch **sämtliche Kompetenzen** für das betreffende Projekt zu. Zwischen der Projektleiterin und dem Auftraggeber findet ein regelmässiger Austausch statt, vor allem über die Vereinbarung von Zielen für das Projekt, bei der Präsentation von Lösungsvarianten im Rahmen eines Auswahl- und Entscheidungsverfahrens und bei der Berichterstattung über den Projektfortschritt.

Der Auftraggeber nimmt i. d. R. folgende **Aufgaben** wahr:

- Projektantrag und Projektauftrag formulieren
- Projektleiterin ernennen und einsetzen
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Projektleiters definieren
- Organisationsform des Projekts bestimmen (zusammen mit der Projektleiterin)
- Ziele, Rahmenbedingungen und Restriktionen für das Projekt festlegen
- Projektfortschritt kontrollieren
- Entscheidungen (Vernehmlassung der einzelnen Phasen) fällen
- Projektteam unterstützen (als Promotor)

5.2.2 Projektausschuss

Der Auftraggeber beruft dieses Steuerungs- bzw. **Lenkungsgremium** ein, das sich aus ausgewählten Personen (z. B. Linienvorgesetzten, Fachverantwortlichen, weiteren am Projekt entscheidend Beteiligten) zusammensetzt. Die Mitglieder des Projektausschusses entscheiden – unter dem Vorsitz des Auftraggebers – über die einzelnen Phasen und kontrollieren den Projektfortschritt.

Über die erwähnte Steuerungsrolle hinaus übernehmen die Mitglieder des Projektausschusses folgende **Aufgaben:**

- Den eigenen Fachbereich im Projekt vertreten und über wesentliche Projektbelange informieren
- Den Projekterfolg (Unterstützung der Projektarbeit, Promoter) aktiv beeinflussen
- Abteilungsübergreifende Koordination sicherstellen

Hinweis In der Praxis wird der Projektausschuss auch als Lenkungsausschuss, Project Steering Committee, Steuerungsausschuss usw. bezeichnet.

5.2.3 Projektleiter

Der Projektleiter wird vom Auftraggeber beauftragt, das Projekt ziel-, kosten- und termingerecht abzuwickeln. Seine Hauptaufgabe besteht in der **Planung und Führung des Projekts.** Dazu gehören auch die Mitarbeiterführung und Projektadministration. Bei umfangreicheren Projekten setzt die Projektleiterin zudem die Teilprojektleiter für die Führung von Teilprojekten ein.

Die **Kompetenzen** des Projektleiters sind im Wesentlichen die folgenden:

- Aufträge an die Teilprojektleiterinnen und die Projektmitarbeitenden vergeben, steuern und kontrollieren
- Entscheidungen im Rahmen des Projektauftrags fällen
- Bewilligte Ressourcen (Personal, Finanzen, Sachmittel) einsetzen

Die Projektleiterin nimmt i. d. R. folgende **Aufgaben** wahr:

- Projekt initialisieren
- Teilprojektleiter ernennen, fachlich und ggf. auch disziplinarisch führen
- Projektstruktur erstellen
- Projekt planen und führen
- Fortschritt der Teilprojekte kontrollieren
- Stakeholdermanagement betreiben
- Abnahme der Projektergebnisse organisieren bzw. sicherstellen
- Ordnungsgemässen Abschluss des Projekts gewährleisten

5.2.4 Teilprojektleiter

Der Teilprojektleiter wird von der Projektleiterin eingesetzt und mit den für das betreffende Teilprojekt notwendigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen betraut. Seine Hauptaufgabe besteht in der **Planung und Führung des Teilprojekts** inkl. der Mitarbeiterführung und Teilprojektadministration. Oftmals handelt es sich bei Teilprojektleitern um **Fachspezialisten,** sodass sie auch operative Ausführungsaufgaben im Projekt übernehmen.

Die Teilprojektleiterin nimmt i. d. R. folgende **Aufgaben** wahr:

- Teilprojekt planen und führen
- Mitarbeitende fachlich und ggf. auch disziplinarisch führen
- Fortschritt der Arbeitspakete kontrollieren
- Arbeiten, Ergebnisse und Informationen mit anderen Teilprojekten koordinieren
- Abnahme der Teilprojektergebnisse organisieren bzw. sicherstellen
- Ordnungsgemässen Abschluss des Teilprojekts gewährleisten

5.2.5 Project Office

Bei grösseren Projekten gibt es häufig auch die Rolle des Projektbüros (Project Office). Das Project Office ist als **Entlastung der Projektleitung** in administrativen und organisatorischen Belangen gedacht. So werden dort z. B. Projektpläne nachgeführt, Sitzungstermine koordiniert, Statusberichte konsolidiert, Protokolle verfasst und verwaltet. Das Project Office kann bei Grossprojekten mehrere Mitarbeitende beschäftigen.

5.2.6 Projektmitarbeitende

Das Projektteam ist ein **wesentlicher Erfolgsfaktor** für jedes Projekt, denn die einzelnen Projektmitarbeitenden nehmen mit ihrer Fachkompetenz, Innovationskraft und ihrem Engagement direkten **Einfluss auf die Projektergebnisse,** und zwar sowohl in qualitativer Hinsicht als auch kostenseitig und terminlich.

Die wichtigste Führungsaufgabe des Projektleiters besteht deshalb darin, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeitenden ihren Sachverstand einbringen können, genügend Spielraum für die Umsetzung eigener Ideen haben und motiviert bleiben. Der Projektleiter kann dazu wesentlich beitragen, indem er

- seine Mitarbeitenden über die Ziele des Projekts informiert,
- die Aufträge in Form von Arbeitspaketen verständlich beschreibt und den Mitarbeitenden klar zuweist (inkl. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen),
- die Mitarbeitenden für das Vorhaben begeistert,
- Konfliktsituationen im Projektteam frühzeitig erkennt, einvernehmlich löst und
- die Mitarbeitenden fachlich und moralisch (besonders gegenüber übergeordneten Instanzen) unterstützt.

Die **Aufgaben** der Projektmitarbeitenden hängen weitgehend vom zugeteilten Arbeitspaket ab. Die Projektmitarbeitenden werden zwar als ausführende Ebene bezeichnet, doch übernehmen sie selbstverständlich nicht nur ausführende, sondern auch konzeptionelle Aufgaben.

5.3 Organisationsformen in Projekten

Je nachdem, ob die an einem Projekt beteiligten Personen ausschliesslich für dieses Vorhaben angestellt oder ob sie vom «regulären Tagesgeschäft» des Unternehmens für die Projektarbeit teilweise oder vollständig abgezogen werden, kommen in der Praxis unterschiedliche Organisationsformen zum Tragen:

- Reine Projektorganisation
- Stabs-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation

Jede Organisationsform hat ihre typischen Vor- und Nachteile. In der Praxis werden nicht selten auch Mischformen eingesetzt. Besonders die Mischung von reiner Projektorganisation und Matrix-Projektorganisation hat sich bewährt, weil damit die «reguläre» Organisation des Unternehmens nicht beeinträchtigt wird und die Projektmitarbeitenden gleichzeitig ein Optimum an Leistung erbringen können.

5.3.1 Reine Projektorganisation

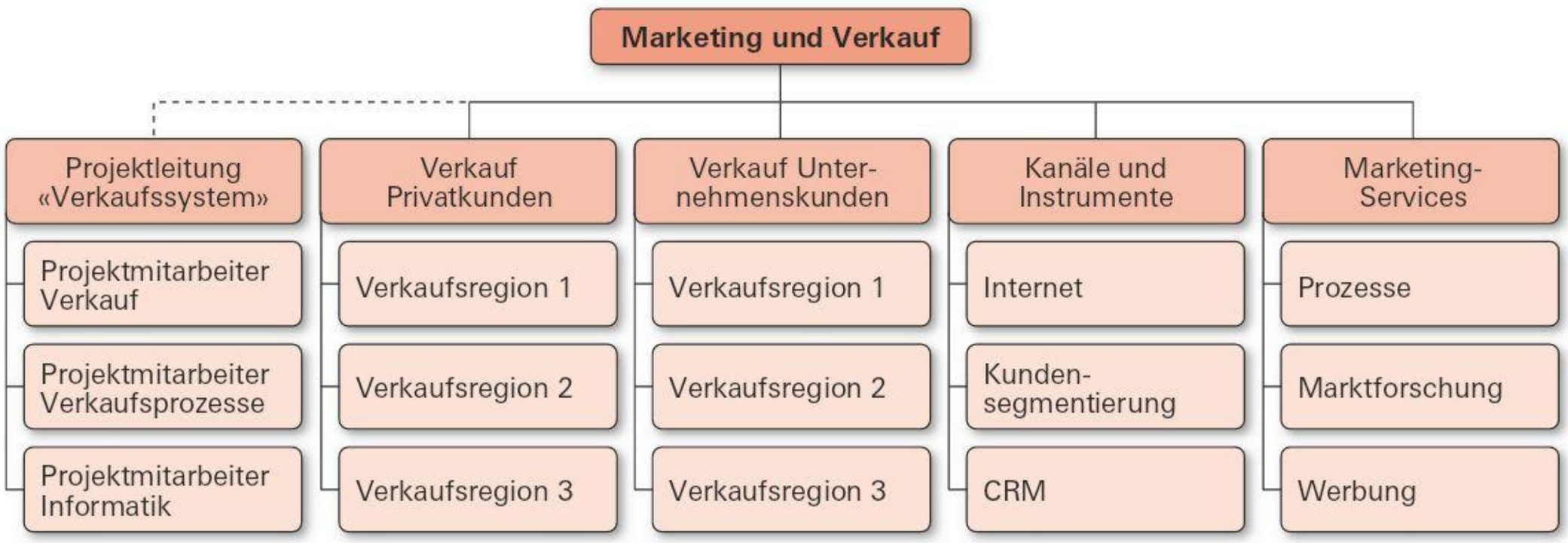
Diese Organisationsform wird auch **autonome Projektorganisation** oder **Linien-Projektorganisation** genannt, weil das Projekt innerhalb des Unternehmens eine eigenständige Organisationseinheit darstellt und die Projektleiterin und die Projektmitarbeitenden ausschliesslich dafür arbeiten. Dies setzt die entsprechenden **Führungs- und Fachkompetenzen** voraus: Die Projektleiterin verfügt über weitreichende Weisungs-, Entscheidungs-, Kontroll- und Beurteilungsbefugnisse. Bei strategisch wichtigen oder fachbereichsübergreifenden Projekten ist die Leiterin einer solchen Projektorganisation innerhalb der unternehmerischen Hierarchie i. d. R. sehr hoch angesiedelt (z. B. direkt unterhalb der Geschäftsleitung).

Die reine Projektorganisation hat sich besonders **bei grossen, langfristigen und / oder komplexen Vorhaben** bewährt und ist häufig bei Projekten anzutreffen, bei denen Spezialisten eingesetzt werden (z. B. bei IT- oder Produkt-Entwicklungsprojekten).

Als **Voraussetzungen** für eine reine Projektorganisation gelten:

- Klar definierte Projektziele und -umfang
- Das Gesamtprojekt ist umfangreich, sehr wichtig und dringend; die Freistellung von Mitarbeitenden ist gerechtfertigt.
- Mit der Freistellung verbundene Vertretungsprobleme müssen gelöst sein.
- Sicherstellung der Zukunft der freigestellten Mitarbeitenden nach dem Projekteinsatz (Personalplanung)
- Ausreichende Qualifikationen (Fach-, Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenzen) des Projektleiters

Abb. [5-3] **Reine Projektorganisation – Beispiel**



Vorteile

- Das Projektteam kann sich voll und ganz auf die Auftragserfüllung konzentrieren; daraus ergibt sich eine kürzere Projektlaufzeit.
- Die Projektleiterin besitzt die vollständige Führungs- und Managementkompetenz für das Projektteam.
- Betreffend Personaleinsatz gibt es wenig Konflikte mit Fachbereichen, da die Projektmitarbeitenden für das Projekt freigestellt sind.
- Die Entwicklung eines «echten Teamgeists» ist aufgrund der konstanten Zusammensetzung des Projektteams einfacher.

Nachteile

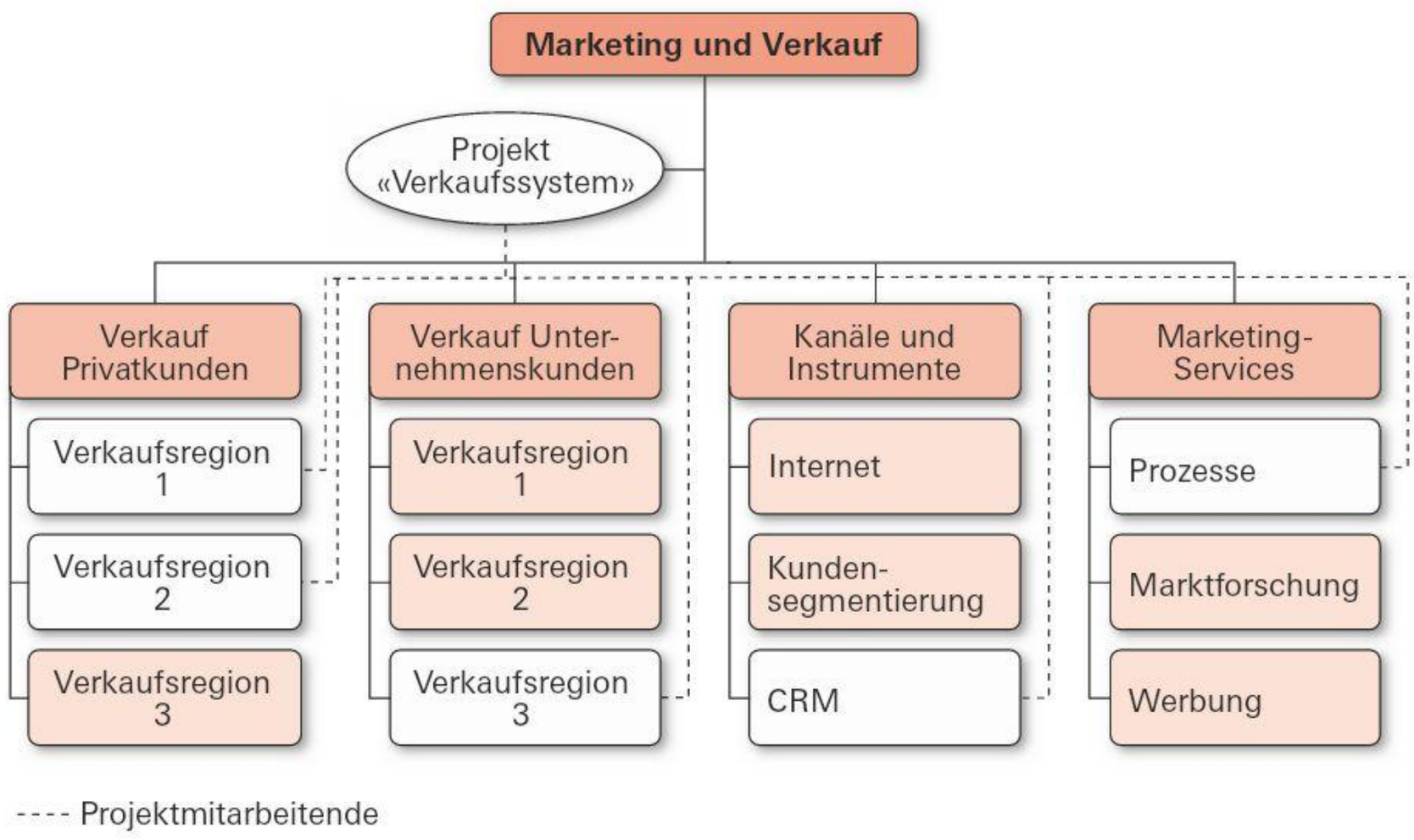
- Teure Organisationsform mit entsprechend hohem Umstellungsaufwand: Die freigestellten Mitarbeitenden müssen im Fachbereich ersetzt oder vorübergehend vertreten werden, für das Projektteam müssen geeignete Räume und Sachmittel beschafft werden.
- Die interne Rekrutierung ist oft schwierig, weil gute Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten nur ungern freigegeben werden.
- Die Mitarbeit in einem Projekt kann eine unsichere Zukunft nach sich ziehen.
- Durch die Eigendynamik des Projekts können sich die Mitarbeitenden von ihrer angestammten Fachbereichsorganisation entfremden. Die Gefahr, dass sie immer weniger die Interessen des Fachbereichs vertreten, wächst mit der Dauer des Projekts.

5.3.2 Stabs-Projektorganisation

Diese Organisationsform wird auch **Einfluss-Projektorganisation** oder **Projektkoordination** genannt. In der Praxis wird diese Organisationsform meist **bei kleineren Vorhaben mit kurzer Dauer und / oder geringer Komplexität** angewandt. Auch sind diese Vorhaben nicht in Projekte gegliedert.

Der Projektleiter nimmt hierbei lediglich eine **Stabsfunktion** wahr; er hat gegenüber «seinem» Projektteam **keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse,** sondern koordiniert das Projekt ausschliesslich. Seine Aufgabe besteht im Wesentlichen darin, die für Entscheidungen und für die Vergabe von Aufträgen notwendigen Informationen aufzubereiten und in der gewünschten Form sowie zum gewünschten Zeitpunkt dem verantwortlichen Vorgesetzten der Linien-Organisationseinheit zu unterbreiten.

Abb. [5-4] **Stabs-Projektorganisation – Beispiel**



Vorteile

- Das reguläre Tagesgeschäft der Fachbereiche wird wenig beeinträchtigt.
- Die organisatorischen Umstellungen sind kostengünstig und benötigen nur wenig Zeit.
- Die benötigten Projektmitarbeitenden können meist problemlos rekrutiert werden; nach Projektabschluss ist keine Wiedereingliederung notwendig.
- Mitarbeitende können in mehreren Projekten aktiv sein.

Nachteile

- Umständliche Entscheidungsvorbereitungen und Kompetenzschwierigkeiten für die Projektleiterin machen das Projekt schlecht steuerbar.
- Der Projektleiter muss dauernd um die Kapazitäten «seiner» Projektmitarbeitenden kämpfen. Oft haben das Tagesgeschäft oder andere «wichtige» und «dringende» Arbeiten eine höhere Priorität.
- Die oben genannten Nachteile führen nicht selten zu zeitlichen Verzögerungen.
- Geringe Identifikation mit dem Projekt bei den Projektmitarbeitenden; meist ist die Projektleiterin neben dem Auftraggeber die einzige Person, die sich verantwortlich fühlt.

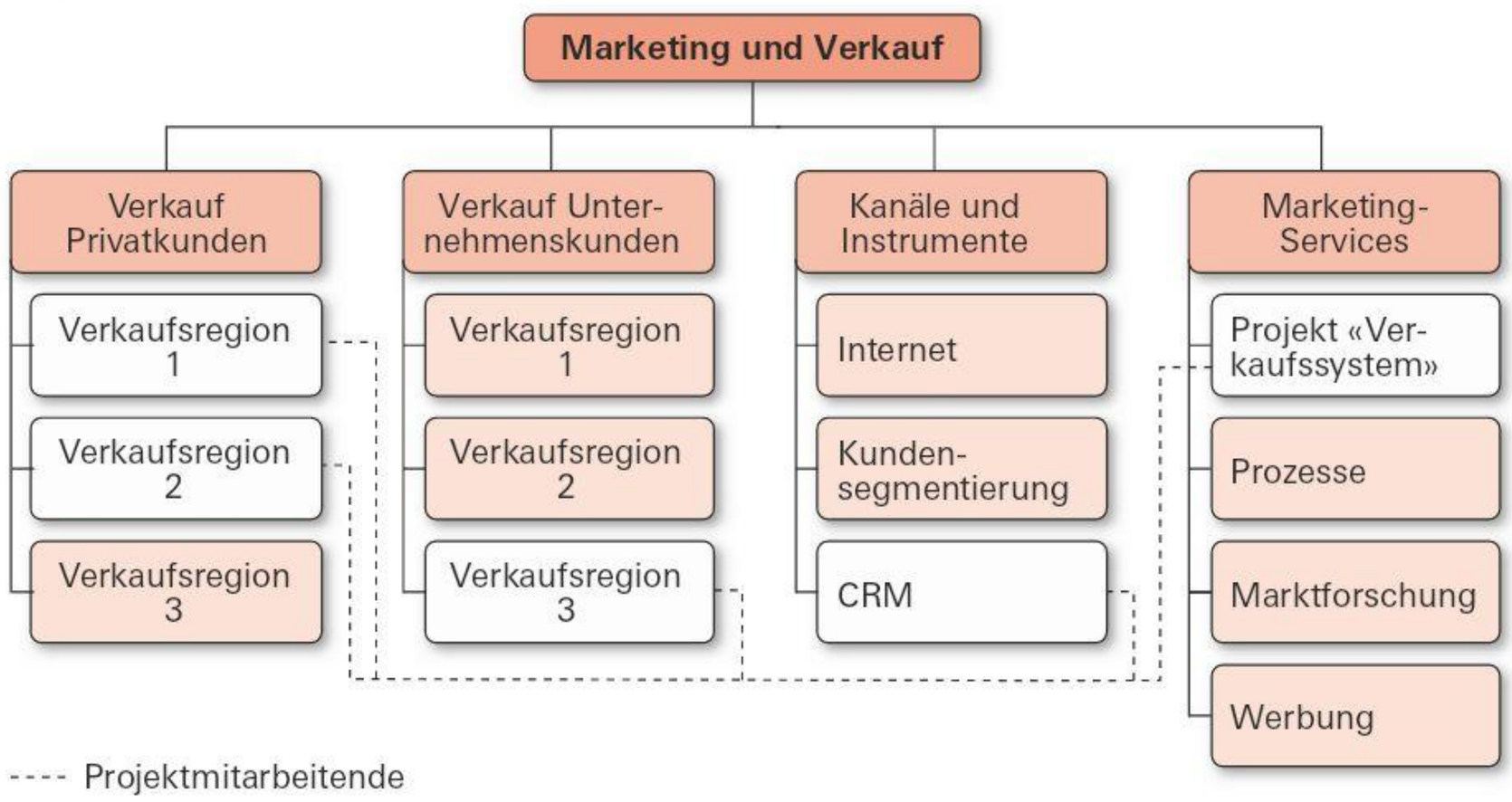
5.3.3 Matrix-Projektorganisation

Bei der Matrix-Projektorganisation bleiben die Projektmitarbeitenden formell den **Linienvorgesetzten** unterstellt. Für die Dauer des Projekts werden ihre Aufgaben aber in Projekt- und Linienaufgaben aufgeteilt, und der **Projektleiter** führt die Projektmitarbeitenden im Rahmen der Projektaufgaben.

Im Gegensatz zur Stabs-Projektorganisation besitzt die Projektleiterin bei dieser Organisationsform **Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse** für sämtliche Aufgaben, die für die Erfüllung des Projektauftrags notwendig sind. Die Ziele des Projekts und der Linien-Organisation können allerdings bei dieser Organisationsform zu **Zielkonflikten** führen. Eine erfolgreiche Lösung solcher Konflikte kann aber für beide Seiten auch sehr fruchtbar sein, wenn sie z. B. zu einer höheren Akzeptanz der Projektergebnisse oder zu einer besseren Erfüllung der Bedürfnisse des Fachbereichs führen.

Die Auswirkungen auf die bestehende Linienorganisation sind bei dieser Organisationsform gering, die Projektmitarbeitenden bleiben in ihrer «fachlichen Heimat». Nicht zuletzt aus diesen Gründen wird die Matrix-Projektorganisation in der Praxis häufig eingesetzt.

Abb. [5-5] Matrix-Projektorganisation – Beispiel



Vorteile

- Wenig Umstellungsaufwand, da nur kleine Eingriffe in die bestehende Organisation nötig sind.
- Einfachere Rekrutierung, weil die Mitarbeitenden in der angestammten Organisation bleiben.
- Die Akzeptanz der Projektergebnisse durch die Betroffenen ist meist höher als bei der reinen Projektorganisation, weil die Projektmitarbeitenden ihr «reguläres» Arbeitsumfeld der Fachabteilungen besser mit einbeziehen bzw. informieren können.

- Die Auslastung des Personals kann durch gleichzeitige Linien- und Projekttätigkeit optimiert werden. Vorsicht ist jedoch bei zeitlicher Überbelastung geboten.
- Für die Projektaufgaben ist die Projektleiterin gegenüber den Projektmitarbeitenden weisungsbefugt.

Nachteile

- Die Projektmitarbeitenden haben zwei Vorgesetzte, was eine hohe Selbstständigkeit, Disziplin und Motivation verlangt, da oft unterschiedliche Interessen aufeinanderprallen.
- Der Projektleiter und der Linienvorgesetzte müssen transparent kommunizieren und ihre Planung regelmässig aufeinander abstimmen. Besonders der Projektleiter, der längerfristig plant, muss bei Planungsänderungen rechtzeitig den Linienvorgesetzten informieren. Sonst drohen Kapazitätsengpässe bei den Projektmitarbeitenden.
- Gute Mitarbeitende werden von beiden Seiten stark beansprucht, was Konfliktpotenzial für die Betroffenen und auch für die Koordination zwischen der Projektleiterin und dem Linienvorgesetzten birgt.
- Der Linienvorgesetzte kann die Projektarbeit negativ beeinflussen oder das Projekt sogar «torpedieren», indem er die Interessen des Fachbereichs bzw. des Tagesgeschäfts über die Interessen des Projekts stellt.

5.3.4 Geeignete Organisationsform wählen

Es gibt keine allgemeingültigen Kriterien dafür, wann welche Organisationsform besser geeignet ist. Diese Entscheidung hängt vielmehr von den **spezifischen Rahmenbedingungen** des Unternehmens sowie des Projekts ab. Abb. 5-6 bringt die Rahmenbedingungen mit der am besten geeigneten Organisationsform in einen Zusammenhang und soll so eine Entscheidungshilfe bieten.

Abb. [5-6] **Mögliche Entscheidungskriterien für Organisationsformen**

Kriterien	Reine Projektorganisation	Matrix-Projektorganisation	Stabs-Projektorganisation
Bedeutung für das Unternehmen	Sehr gross	Gross	Gering
Grösse des Projekts	Sehr gross	Gross	Klein bis mittelgross
Risiko der Zielerreichung	Hoch	Mittel	Gering
Technologieanspruch	Neu	Hoch	Normal
Projektdauer	Lang	Mittellang	Kurz
Komplexitätsgrad	Hoch	Mittel	Gering
Bedürfnis nach zentraler Steuerung	Sehr gross	Gross	Gering
Mitarbeitereinsatz	Permanent	Teilzeit	Oft nebenamtlich
Anforderungen an die Projektleitung	Hoch qualifiziert, hohe Fach- und Methodenkompetenz	Hoch qualifiziert, hohe Methodenkompetenz	Hohe Anforderungen an die Persönlichkeit

Zusammenfassung

Die Projektorganisation besteht aus:

- der Bildung zweckmässiger Stellen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen),
- deren Zuordnung zu den Instanzen und
- der Wahl der geeigneten Organisationsform.

Als Hilfsmittel für eine klare Organisation bieten sich die **Stellenbeschreibung** und das **Funktionsdiagramm** an.

Die wichtigsten **Rollen** in Projekten sind:

Instanzen-Ebene	Rollen
Lenkung	• Auftraggeber: Gesamtverantwortung für das Projekt, Leitung des Projektausschusses • Projektausschuss: Projektsteuerungsgremium
Führung	• Projektleiter: Planung und Führung des Projekts, der unterstellten Teilprojektleiter oder Projektmitarbeitenden • Teilprojektleiter: Planung und Führung des Teilprojekts und der Teilprojektmitarbeitenden • Project Office: Administrative und organisatorische Unterstützung der Projektleitung
Ausführung	• Projektmitarbeitende: konzeptionelle und ausführende Aufgaben gemäss Stellenbeschreibung bzw. Auftrag des Projektleiters
Fachbeteiligung	• Teilprojektleiter oder Mitarbeitende aus Fachbereichen: je nach Projekt fachliche Unterstützung oder aktive Mitarbeit im Projekt

Die gängigsten Projekt-Organisationsformen sind:

- **Reine Projektorganisation:** Bildung einer eigenständigen Organisationseinheit; vollumfängliche Führungs- und Managementfunktion des Projektleiters; die eingesetzten Projektmitarbeitenden arbeiten ausschliesslich für das Projekt.
- **Stabs-Projektorganisation:** Vollumfängliche Beibehaltung der Linienorganisation; ausschliesslich Koordinationsfunktion des Projektleiters; die Projektmitarbeitenden arbeiten «nebenbei» (d. h. neben ihrer ordentlichen Funktion) für das Projekt.
- **Matrix-Projektorganisation:** Aufteilung der Projekt- und Linienaufgaben; Projektleiter ist im Rahmen des Projektauftrags entscheidungs- und weisungsbefugt; die Projektmitarbeitenden arbeiten sowohl für das Projekt als auch in ihrer ordentlichen Funktion.

Die Wahl der am besten geeigneten Organisationsform hängt von den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens und des Projekts ab.

Repetitionsfragen

12

Die Geschäftsleitung schlägt als Auftraggeberin für das Projekt «Mitarbeiter-Bonussystem» die Stabs-Projektorganisation vor.

A] Nennen Sie mindestens zwei Argumente, die für diese Organisationsform sprechen.

B] Nennen Sie mindestens zwei Argumente, die für eine andere Organisationsform sprechen könnten, ob für die reine Projektorganisation oder die Matrix-Projektorganisation.

13

Bestimmen Sie, welche der folgenden Aussagen zur Projektorganisation richtig sind.

A] Die Stabs-Projektorganisation hat den Vorteil, dass das reguläre Tagesgeschäft der Fachbereiche nicht oder nur wenig beeinträchtigt wird.

B] Um die notwendigen Projektstellen bilden zu können, werden die gemäss den Arbeitspaketen anfallenden Aufgaben zunächst gebündelt.

C] Der Projektleiter trägt die oberste Verantwortung für die Projektergebnisse, d. h. für die Leistung, die Qualität, die Kosten- und die Termineinhaltung.

14

Über ein Projekt ist Folgendes bekannt: Das Projekt ist für das Gesamtunternehmen wichtig und imagefördernd. Die Unternehmensleitung als Auftraggeberin wünscht deshalb, dass es zentral gesteuert wird. Verschiedene Unternehmensbereiche sind betroffen, die optimal zusammenarbeiten müssen. Eine autonome Projektorganisation ist nicht notwendig, die Mitglieder des Projektteams sollten jedoch durchschnittlich mindestens zehn Stunden pro Woche für das Projekt aufwenden können. Der Zeitdruck ist mittel bis hoch, und das Projekt wird voraussichtlich in rund einem Jahr abgeschlossen sein.

Welche Organisationsform passt zu dieser Beschreibung am besten?

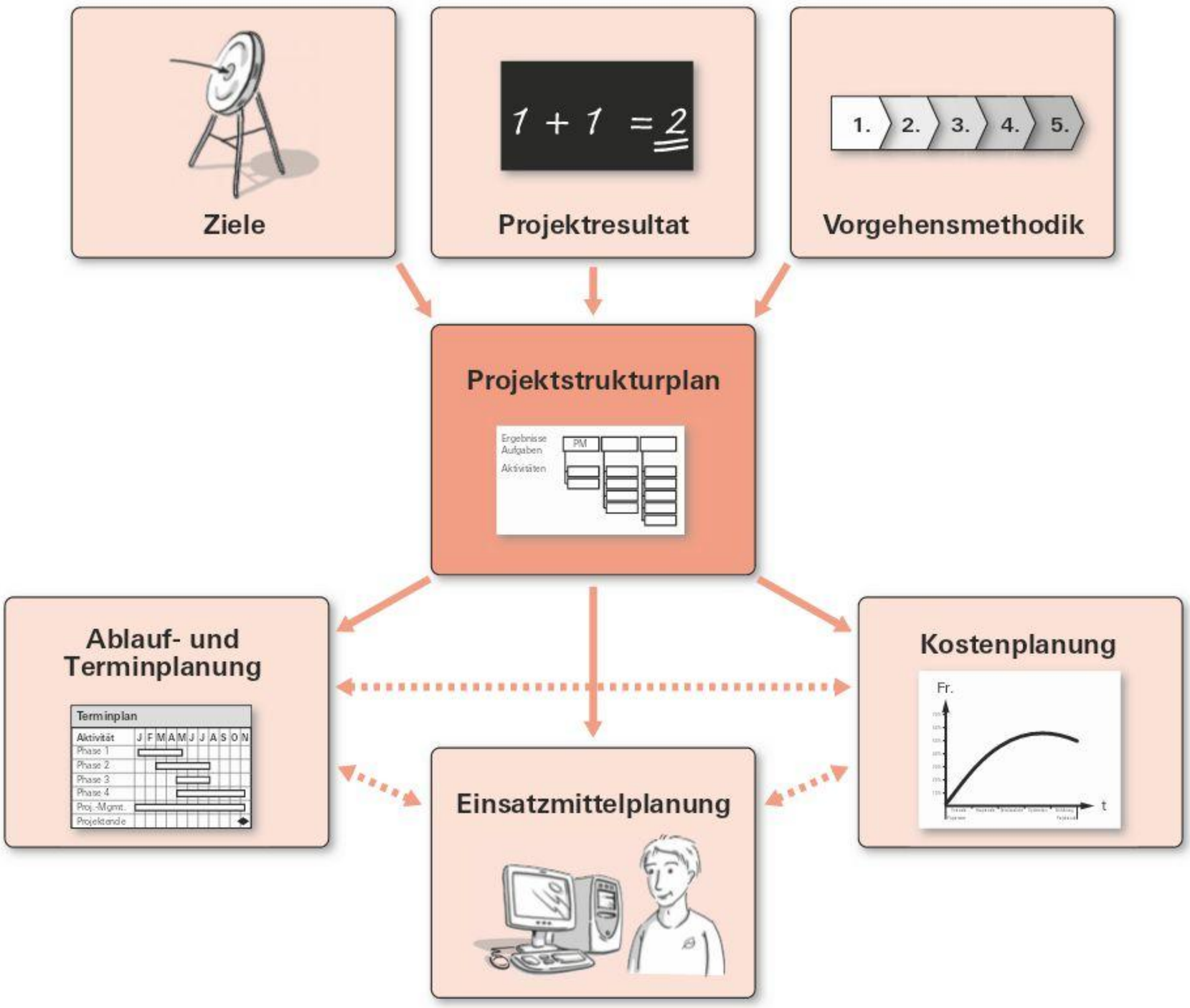
6 Projektstrukturplan

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • den Zweck des Projektstrukturplans erklären. • geeignete Gliederungsprinzipien für ein einfaches Projekt vorschlagen. • die Inhaltselemente einer Arbeitspaketbeschreibung nennen.
Schlüsselbegriffe	Arbeitspaket, Funktionsgliederung, gemischte Gliederung, Gliederungsprinzipien, Objektgliederung, Projektphasengliederung, Projektstrukturplan, Strukturelement

Als Grundlage für eine gute Planung liegen die definierten Ziele, das angestrebte Projektresultat und das Phasenkonzept mit der Projektvorgabe (oder aber nach Abschluss der Vorstudie) vor. Natürlich kann man auch ohne definitive Ziele und Resultate ein Projekt bereits planen; diese Planung erfolgt aber zwangsläufig weniger konkret. Der Projektstrukturplan liefert die Grundlagen für die weitere Projektplanung.

Abb. 6-1 zeigt diese Elemente des Planungsprozesses in der Übersicht.

Abb. [6-1] **Planungsprozess**



In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, wie eine solche Projektstrukturierung erfolgt.

Grundsätzlich wird dabei die **Gesamtaufgabe** des Projekts stufenweise in **Teilaufgaben** zerlegt, und zwar so lange, bis man eine Stufe erreicht hat, bei der ein weiteres Zerlegen unnötig oder nicht mehr sinnvoll erscheint. Diese unterste Stufe bezeichnet man als ein **Arbeitspaket.**

Mit dem schrittweisen Zerlegen der Projektaufgaben stellen Sie sicher, dass

- keine Aufgaben übersehen bzw. vergessen werden,
- jede Aufgabe nur einmal bearbeitet wird und
- jede Aufgabe an der logisch richtigen Stelle des Projektablaufs bearbeitet wird.

6.1 Zweck des Projektstrukturplans

Das Ergebnis der Projektstrukturierung ist der Projektstrukturplan (PSP). Um alle anfallenden Aufgaben überblicken zu können, braucht es einen solchen Projektstrukturplan. Er liefert die Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie **gliedern** wir das Projekt inhaltlich?
- Welche **Funktionen** sind im Projekt zu erfüllen?
- Wie bilden wir sinnvolle **Arbeitspakete** innerhalb des Projekts?
- Mit welchen **Kosten und Kapazitäten** müssen wir rechnen?

Wie detailliert ein solcher Projektstrukturplan ausfallen muss, d. h., welcher **Detaillierungsgrad** notwendig ist, hängt von den folgenden **Einflussgrössen** ab:

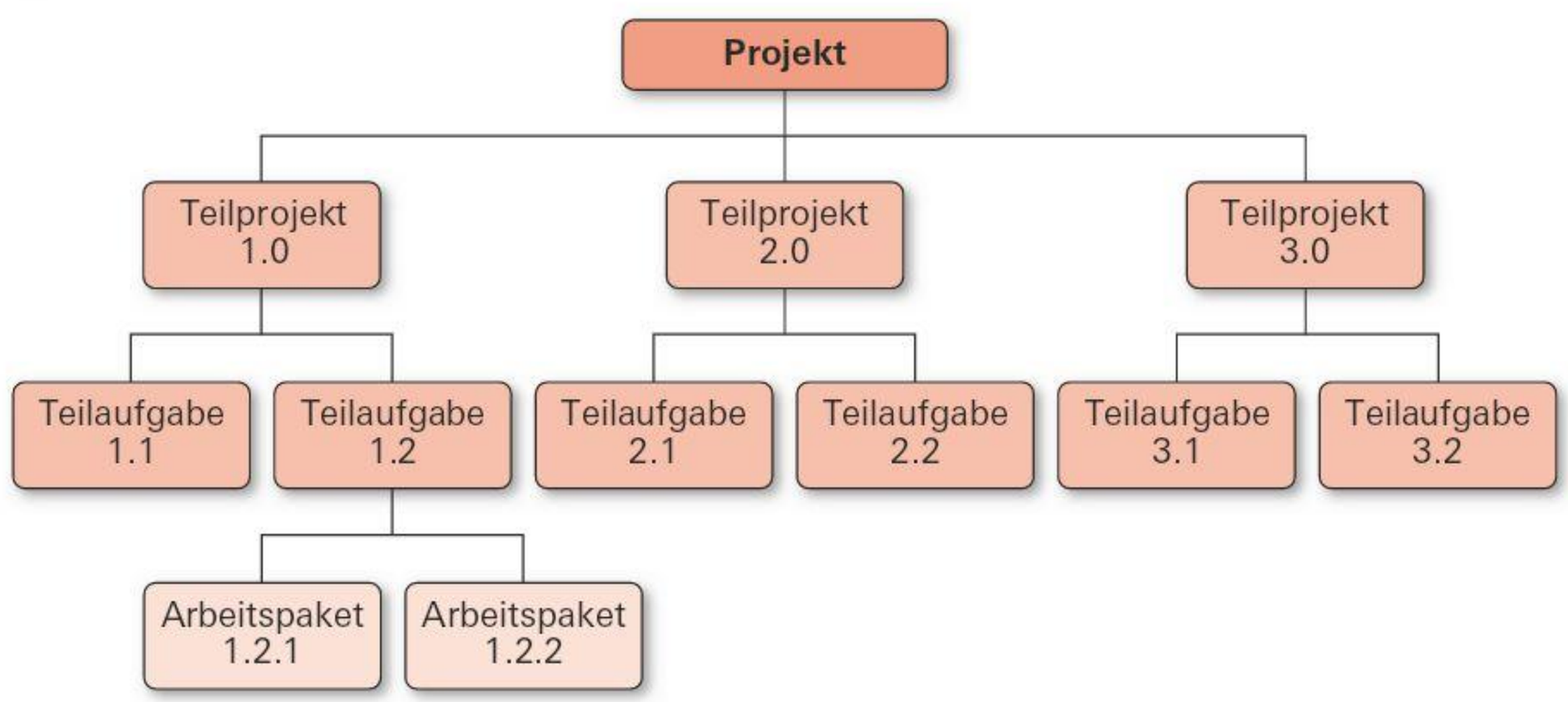
- Komplexität des Projekts
- Grad der Aufgabenspezialisierung der beteiligten Mitarbeitenden
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Projekt
- Einschätzung der Projektleiterin («Habe ich den Überblick über das ganze Projekt?»)

Allgemein gilt die folgende «Faustregel»: Wenn sich den am Projekt beteiligten Mitarbeitenden klare Arbeitsaufträge zuweisen lassen, ist eine angemessene Strukturierungstiefe gefunden. Auch ist der Projektstrukturplan eine iterative Aufgabe; er muss mehrfach aktualisiert und mit zunehmendem Projektfortschritt detaillierter erstellt werden.

6.2 Ebenen des Projektstrukturplans

Der Projektstrukturplan (PSP) erlaubt eine Aufteilung bzw. Gruppierung auf bis zu vier Ebenen, deren Beziehungen zueinander dargestellt werden können: Projekt, Teilprojekt, Teilaufgabe und Arbeitspaket.

Abb. [6-2] **Aufbau des Projektstrukturplans**



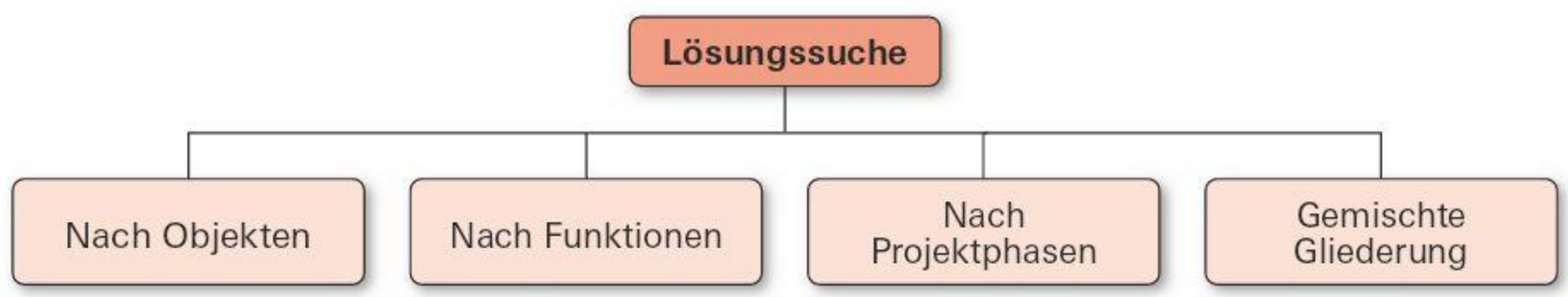
Bei der Strukturierung sind zwei Grundregeln zu beachten:

1. **Vom Groben zum Detail:** Man beginnt auf der obersten Ebene eines Projekts und erarbeitet die Details Schritt für Schritt.
2. **Immer zuerst in die Breite:** Jede Ebene muss zunächst vollständig ausgearbeitet werden, bevor man zur nächsten Ebene gelangt. Wenn man anders vorgeht und diese Regel nicht beachtet, läuft man Gefahr, wichtige Teilaufgaben oder Arbeitspakete zu vergessen oder die Übersicht zu verlieren.

6.3 Gliederungsprinzipien

Für die Strukturierung von Projekten werden in der Praxis die **vier Gliederungsprinzipien** verwendet: nach Objekten, Funktionen, Projektphasen und die gemischte Gliederung.

Abb. [6-3] **Gliederungsprinzipien der Projektstrukturierung**

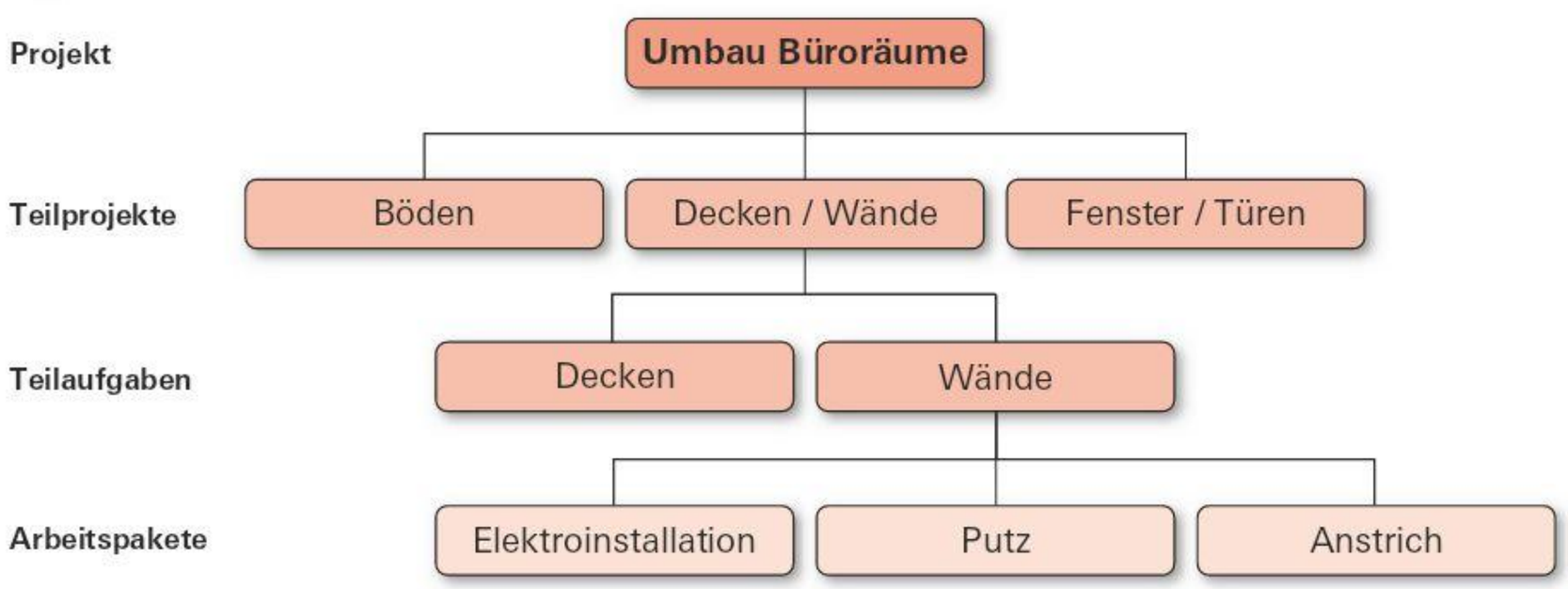


6.3.1 Gliederung nach Objekten

Für die Gliederung nach Objekten kommen alle Objekte infrage, die im Rahmen des Projekts «bearbeitet» werden müssen. Bei einem Softwareentwicklungsprojekt können dies auf der Ausführungsebene z. B. bestimmte Applikationen oder Systemkomponenten sein, bei einem Marketingprojekt die verschiedenen Kunden-Zielgruppen und bei einem Organisationsprojekt die einzelnen Ländervertretungen (Tochtergesellschaften) eines Konzerns.

Abb. 6-4 zeigt eine mögliche Gliederung nach Objekten für das Umbauprojekt «Büroräumlichkeiten».

Abb. [6-4] **Gliederung nach Objekten – Beispiel**

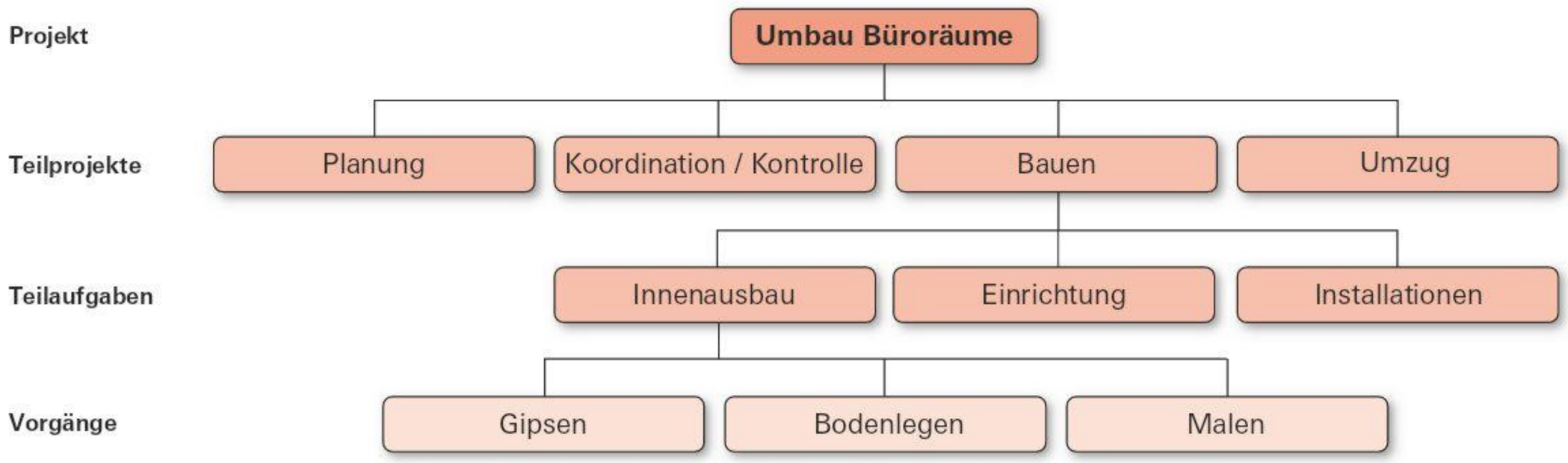


6.3.2 Gliederung nach Funktionen (Verrichtungen)

Für die Gliederung nach Funktionen kommen alle Tätigkeiten bzw. Verrichtungen im Projekt infrage. Dieses Gliederungsprinzip erweist sich vor allem in **unteren Strukturebenen** als nützlich. Abb. 6-5 zeigt eine solche Gliederung nach Verrichtungen für das Umbauprojekt «Büroräumlichkeiten»:

- In Bauprojekten kommen verschiedene Handwerker als Spezialisten zum Einsatz; es herrscht eine klare Arbeitsteilung.
- Überdies gibt es eine logische Reihenfolge der Verrichtungen: Planung (von den ersten Entwurfsskizzen über das Einholen von Baugenehmigungen bis zu den detaillierten Ausführungsplänen), Koordination und Kontrolle der Bauarbeiten, das Bauen (Innenausbau-, Einrichtungs- und Installationsarbeiten) und Umzug (Umzugsplanung, Transport, Organisation einer Eröffnungsfeier usw.).
- Die Ausführungsarbeiten beim Innenausbau umfassen z. B. das Gipsen, das Bodenlegen, Malen usw.

Abb. [6-5] **Gliederung nach Funktionen – Beispiel**

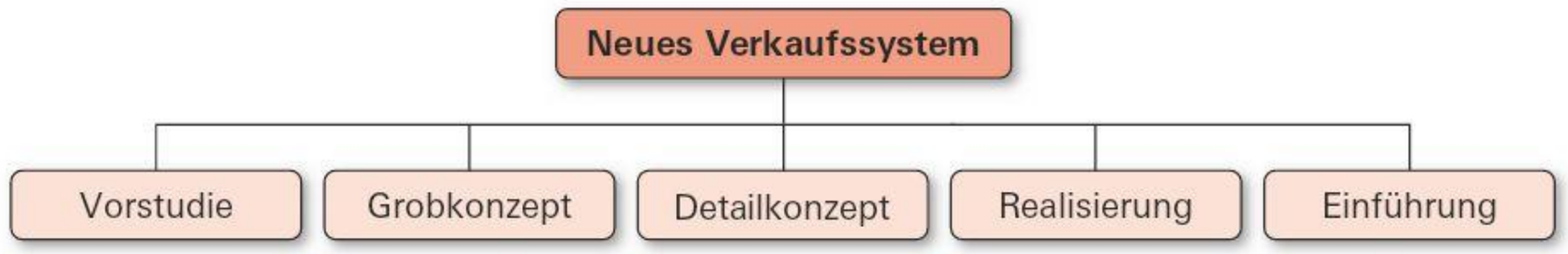


6.3.3 Gliederung nach Projektphasen

Die Gliederung nach Projektphasen geschieht gemäss der **Vorgehensmethodik,** die für ein Projekt angewendet wird (wie z. B. des Basis-Phasenkonzepts, siehe Kap. 2.2, S. 17).

Abb. 6-6 zeigt die Gliederung nach Projektphasen für das Software-Entwicklungsprojekt «Neues Verkaufssystem».

Abb. [6-6] **Gliederung nach Projektphasen – Beispiel**



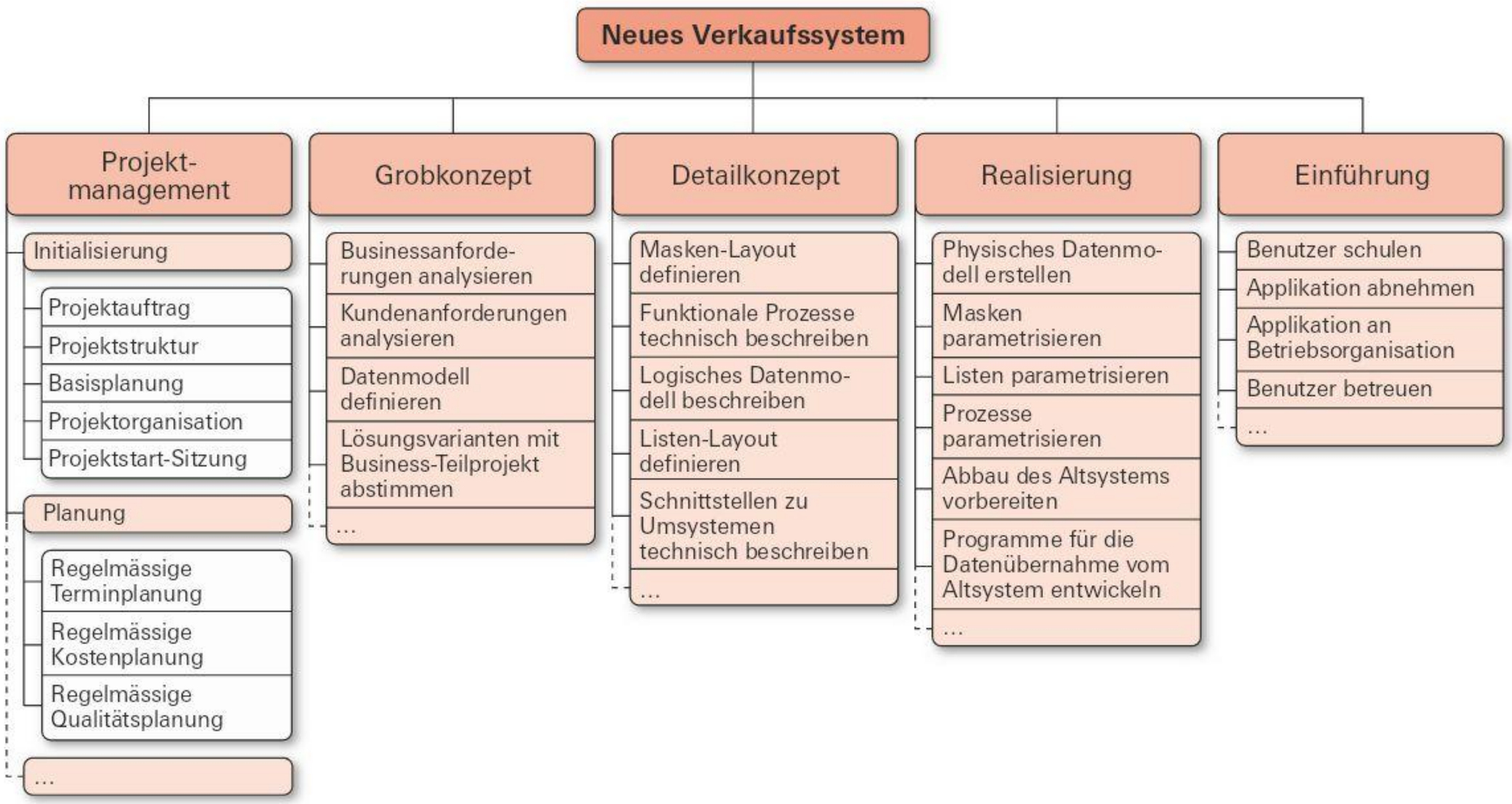
6.3.4 Gemischte Gliederung

In der Praxis werden die bisher vorgestellten Gliederungsprinzipien meist gemischt angewendet, denn nur selten ist es sinnvoll, die Struktur eines Projekts durchgängig nach dem gleichen Prinzip zu strukturieren.

In Abb. 6-7 sehen Sie eine mögliche Projektstruktur für das Software-Entwicklungsprojekt «Neues Verkaufssystem» nach diesem Prinzip der gemischten Gliederung:

- Die Hauptgliederung erfolgt dabei nach den Projektphasen.
- Innerhalb der Projektphasen wird entweder das Gliederungsprinzip nach Objekten (beim Projektmanagement) oder nach Funktionen (beim Grobkonzept, Detailkonzept, bei der Realisierung und Einführung) angewendet.

Abb. [6-7] **Gemischte Gliederung – Beispiel**



6.4 Strukturelemente kennzeichnen

Die konsequente Gliederung erlaubt es, rasch und gezielt alle Elemente des Projektstrukturplans zu finden, d. h. die Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete, die für die Planung und Abwicklung des betreffenden Projekts wichtig sind. Diese Elemente werden auch Strukturelemente genannt. Ausserdem erleichtert eine konsequente Gliederung die Kommunikation innerhalb des Projektteams.

Damit die Strukturelemente jederzeit **eindeutig identifiziert** werden können, empfiehlt es sich, diese gemäss den Ebenen in der Strukturhierarchie systematisch zu kennzeichnen. Normalerweise werden sie nummeriert, wie Sie dies auch in der Abb. 6-2, S. 54 nachvollziehen können.

Abb. [6-8] **Strukturelemente kennzeichnen**

Ebene	Nummerierung	
Teilprojekte	1.0	2.0 usw.
Teilaufgaben	1.1, 1.2 usw.	2.1, 2.2 usw.
Arbeitspakete	1.1.1, 1.1.2 usw.	2.1.1, 2.1.2 usw.

6.5 Arbeitspakete beschreiben

Nachdem Sie alle wichtigen Aufgaben (Strukturelemente) des Projekts ermittelt und gekennzeichnet haben, beschreiben Sie in einem nächsten Schritt diese Aufgaben in Form so genannter «Arbeitspakete». Ein Arbeitspaket (AP) stellt somit die **unterste Ebene des Projektstrukturplans** dar; es wird nicht noch weiter untergliedert.

Zu diesem Zweck ergänzen Sie die ermittelten und gekennzeichneten Aufgaben des Projekts um die in der Abb. 6-9 aufgeführten Informationen.

Abb. [6-9] **Inhalt einer Arbeitspaketbeschreibung**

Rubrik	Informationen (Beispiele)
Allgemein	• Eindeutige Kennzeichnung des Projekts • Eindeutige Kennzeichnung des Arbeitspakets • Titel des Arbeitspakets • Verantwortliche Person • Projektleiter als Auftraggeber • Start des Arbeitspakets (Anfangstermin) • Ende des Arbeitspakets (Endtermin)
Ziele	• Definition der mit diesem Arbeitspaket zu erreichenden Ziele
Ergebnis	• Beschreibung des Ergebnisses • Quantität und Qualität des Ergebnisses • Form der Präsentation und Prüfung des Ergebnisses
Schnittstellen	• Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen im Projekt • Schnittstellen zu Arbeitspaketen in anderen Projekten
Aktivitäten / Termine / Aufwand	• Teilschritte zur Erledigung des Arbeitspakets • Termine für die einzelnen Teilschritte • Aufwandschätzung für jeden Teilschritt
Voraussetzungen / Restriktionen	• Finanzielle Ressourcen (Kostenbudget für das betreffende Arbeitspaket) • Personelle Ressourcen (Wer mit welchem Aufwand?) • Zu beachtende Dokumente • Verfügbare Sachmittel
Anhang	• Dokumente • Pläne

Erst nach der detaillierten Beschreibung der Arbeitspakete kann eine **fundierte Planung des Projekts** vorgenommen werden. Gleichzeitig erfolgt die Vergabe von **Arbeitsaufträgen** an die dafür vorgesehenen Mitarbeitenden. Diese sogenannten Arbeitspaketaufträge dienen im Rahmen der Projektfortschrittskontrolle als Sollwerte.

Die **Vorteile** der sorgfältigen Arbeitspaketbeschreibung liegen auf der Hand:

- Anhand der detaillierten, schriftlichen Informationen sind die Projektmitarbeitenden in der Lage, ihr Arbeitspaket auftragsgemäss zu erledigen.
- Der Projektleiter behält den Überblick über die delegierten Arbeitsaufträge; gleichzeitig dienen sie ihm als Massstab für die Fortschrittskontrolle.
- Die beauftragten Mitarbeitenden können die Arbeitspakete selbstständig erledigen (d. h. entsprechend den Rahmenbedingungen nach eigenem Gutdünken selber organisieren und abwickeln).

Abb. 6-10 zeigt einen Arbeitspaketauftrag für das Umbauprojekt «Büroräumlichkeiten».

Abb. [6-10] **Arbeitspaketauftrag – Beispiel**

Rubrik	Informationen
Allgemein	• Projekt «Umbau Büroräumlichkeiten Stockerstrasse 15» • Bezeichnung AP: P2.4.3 / Variantenentwurf Büroaufteilung • Beauftragte(r): Valentin Fischlin, Architekt Fischlin+Schatzmann • Auftraggeber (Projektleiterin): Daniela Gadient • Start AP: 01.04.20xx • Ende AP: 22.04.20xx
Ziel	Die Entwürfe bilden die Entscheidungsgrundlage (Stufe Grobkonzept) für den Bauherrn.
Ergebnis	Erwartet werden 3 Entwürfe (s. Spezifikation v. 26.02.20xx).
Schnittstellen	• Wünsche / Anforderungen des Bauherrn (AP P1.2.2) • Restriktionen gemäss Vorstudie (AP P1.1) • Variantenentwürfe Eingangsbereich und Cafeteria (AP P2.4.1/2)
Aktivitäten / Termine	• Skizzenentwürfe, Ausbaupläne (gemäss Spezifikation) • Entwürfe an Projektleiterin (Termin: 18.04.20xx, 18.00 Uhr) • Korrekturen (Termin: 21.04.20xx, 18.00 Uhr) • Präsentationstermin beim Bauherrn: 22.04.20xx, 16.15 Uhr
Voraussetzungen / Restriktionen	• Finanzielle Ressourcen: gemäss Offerte V. Fischlin v. 01.03.20xx • Personelle Ressourcen: gemäss Offerte V. Fischlin • Zu beachtende Dokumente: s. Schnittstellen bzw. div. Planungsunterlagen an V. Fischlin am 26.02., 06.03., 31.03.20xx
Anhang	Keiner (Dokumente / Planungsunterlagen separat geschickt)

Zusammenfassung

Der **Projektstrukturplan** (PSP) ist das Ergebnis der Zerlegung des Projekts in Teilaufgaben; er dient der Projektleitung dazu, alle anfallenden Aufgaben zu überblicken.

Es gibt vier **Gliederungsprinzipien:**

- Die **Gliederung nach Objekten** erfolgt aufgrund der Objekte, die im Rahmen des Projekts «bearbeitet» werden müssen.
- Für die **Gliederung nach Funktionen** (Verrichtungen) kommen alle Tätigkeiten infrage, die im Rahmen des Projekts verrichtet werden müssen.
- Bei der **Gliederung nach Projektphasen** werden die Phasen gemäss Vorgehensmethodik als Strukturierungshilfe beigezogen.
- Die **gemischte Gliederung** vereinigt die Gliederungsprinzipien nach Objekten, Funktionen und / oder Projektphasen.

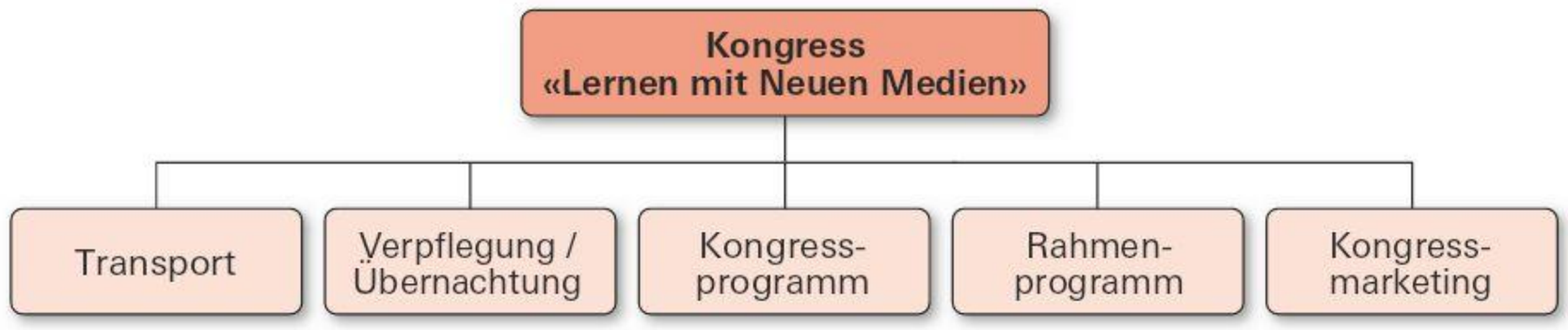
Damit die ermittelten Aufgaben bzw. **Strukturelemente** des Projekts jederzeit eindeutig **identifiziert** werden können, empfiehlt es sich, diese entsprechend der Strukturhierarchie **systematisch zu kennzeichnen.**

Die Beschreibung der Aufgaben bzw. Strukturelemente geschieht in Form von **Arbeitspaketen** (AP), die jeweils die folgenden Informationen enthalten sollten:

- Allgemeine Informationen zum Projekt und zum Arbeitspaket
- Ziele
- Ergebnis
- Schnittstellen
- Aktivitäten / Termine
- Voraussetzungen / Restriktionen
- Anhang

Die beschriebenen Arbeitspakete dienen einerseits als **Grundlage für die weitere Planung des Projekts** und andererseits als **Arbeitsaufträge** für die Projektmitarbeitenden.

15 Der Projektleiter des Kongresses «Lernen mit Neuen Medien» weist im Projektstrukturplan die folgende Gliederung aus:



A] Um welches Gliederungsprinzip handelt es sich bei diesem Projekt?

B] Wie beurteilen Sie die gewählte Projektstruktur? Begründen Sie in Stichworten, warum Sie dieses Gliederungsprinzip gutheissen bzw. warum Sie ein anderes Gliederungsprinzip bevorzugen.

16 Cornelia Vetsch leitet das Projekt «Aufbau des Produktmanagements» für einen Möbelproduzenten von Betten, Tischen und Schränken. Die Möbel werden in der gesamten Schweiz sowie in Deutschland und den Niederlanden an ausgesuchte Möbelhandelsgeschäfte verkauft.

Machen Sie Cornelia Vetsch einen Vorschlag, wie sie dieses Projekt sinnvollerweise gliedern könnte, und begründen Sie Ihren Vorschlag in ein paar Sätzen.

17 Cornelia Vetsch weiss nicht genau, wie detailliert sie den Projektstrukturplan entwickeln muss. – Geben Sie ihr einen Ratschlag bezüglich des Detaillierungsgrads.

7 Ablauf- und Terminplanung

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • eine beispielhafte Ablauf- und Terminplanung auf ihre Vollständigkeit hin beurteilen.
Schlüsselbegriffe	Ablauf- und Terminplanung, Balkendiagramm, kritischer Pfad, Meilensteine, MPM-Netzplan, Schätzverfahren, Vorgängervorgänge, Vorgangsliste

Das **Ziel** der Ablauf- und Terminplanung ist es, die Reihenfolge der Vorgänge eines Projekts, ihre Abhängigkeiten von anderen Vorgängen sowie die Start- und Endtermine jedes einzelnen Vorgangs zu bestimmen. Die Ablauf- und Terminplanung hängt wesentlich von der **Qualität des Projektstrukturplans** ab, der die Vorgaben liefert.

Wichtig ist auch, dass nicht die Projektleiterin alleine die Ablauf- und Terminplanung erstellt. Die Mitarbeitenden im Projektteam verfügen i. d. R. über mehr Fachwissen als ein Projektleiter. Dank einer **gemeinsamen Planung** sind die beteiligten Mitarbeitenden zudem besser informiert. Dadurch steigt auch ihre Motivation und Bereitschaft, für die eigenen Arbeitspakete Verantwortung zu übernehmen.

Die Ablauf- und Terminplanung anhand des Projektstrukturplans kann in die **drei Hauptschritte** gemäss Abb. 7-1 gegliedert werden.

Abb. [7-1] **Ablauf- und Terminplanung**

1. Alle im Projektstrukturplan ermittelten **Arbeitspakete** werden logisch miteinander verknüpft, ihre Dauer sowie die jeweils vorausgehenden und nachfolgenden Arbeitspakete bestimmt. Daraus resultiert eine sog. **Vorgangsliste,** die gewöhnlich in tabellarischer Form dargestellt wird.
2. Die Vorgangsliste bietet in vielen Fällen noch zu wenig Übersicht. Deshalb wird im **Netzplan** die logische Abfolge der verschiedenen Arbeitspakete dargestellt. Daraus lässt sich der **kritische Pfad** eines Projekts erkennen.
3. Aus dem Netzplan ergibt sich schliesslich der **Terminplan** mit den konkreten **Anfangs- und Endterminen** der einzelnen Arbeitspakete. Er wird üblicherweise in Form eines **Balkendiagramms** dargestellt.

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Schätzverfahren sich für die Bestimmung der Vorgangsdauer anbieten, wie eine Ablauf- und eine Terminplanung erstellt wird und welche Darstellungstechniken sich dafür eignen.

7.1 Vorgangsliste erstellen

Aus dem Projektstrukturplan ergeben sich alle auszuführenden **Tätigkeiten** bzw. Vorgänge, die **chronologisch** in eine Vorgangsliste eingetragen werden. In der Regel handelt es sich bei diesen Vorgängen um die einzelnen **Arbeitspakete,** die bekanntlich auf der untersten Ebene des Projektstrukturplans stehen. Von jedem der systematisch gekennzeichneten Vorgänge bzw. Strukturelemente (siehe Kap. 6.4, S. 57) werden die Identifikationsnummer (ID) und die verantwortliche Person in der Vorgangsliste aufgeführt.

In Abb. 7-2 sehen Sie das Beispiel einer Vorgangsliste für eine Vorstudie.

Abb. [7-2] **Vorgangsliste – Beispiel**

ID	Vorgang (Arbeitspaket)	Dauer	Verantw.	Vorgänger
1	Erhebungsplan erstellen		P. Edel	
2	Vorbereitung Interviews		T. Hilbert	
3	Durchführung Interviews		T. Hilbert	
4	Auswertung Interviews		T. Hilbert	
5	Vorbereitung Fragebogen		O. Dillier	
6	Druck und Versand Fragebogen		O. Dillier	
7	Auswertung Fragebogen		O. Dillier	
8	Benutzer-Workshop durchführen		R. Nüssli	
9	Konsolidierung Fragebogen / Interviews		P. Edel	

Bemerkung: Die noch leeren Spalten dieser Vorgangsliste werden in den nächsten Abschnitten sukzessive gefüllt und erklärt.

7.1.1 Vorgangsdauer bestimmen

Die Vorgangsdauer ist die **Zeitspanne** zwischen Start und Ende **eines Arbeitspakets,** die benötigt wird, um alle mit dem Arbeitspaket zusammenhängenden Aufgaben vollständig zu erfüllen. Die Vorgangsdauer wird meist **in Tagen** (manchmal auch in Stunden) festgelegt; bei umfangreichen Arbeitspaketen empfiehlt sich die Angabe in Wochen oder sogar in Monaten. Eine seriös bestimmte Vorgangsdauer ist eine wesentliche Grundlage für die nachfolgende Termin-, Einsatzmittel- und Kostenplanung.

Manche Projektleiter fragen sich, wie im Voraus eine seriöse Bestimmung der Vorgangsdauer möglich ist. Hinter dieser Frage steckt nicht nur die Angst, sich bei einem (i. d. R. komplexen, erstmals zu realisierenden) Vorhaben auf bestimmte Termine festlegen zu müssen, sondern auch die Unsicherheit in der Anwendung von Schätzmethoden. Tatsächlich ist es nicht einfach, die Dauer eines Vorgangs möglichst realistisch zu schätzen, vor allem dann, wenn beim betreffenden Arbeitspaket viele Unwägbarkeiten bestehen.

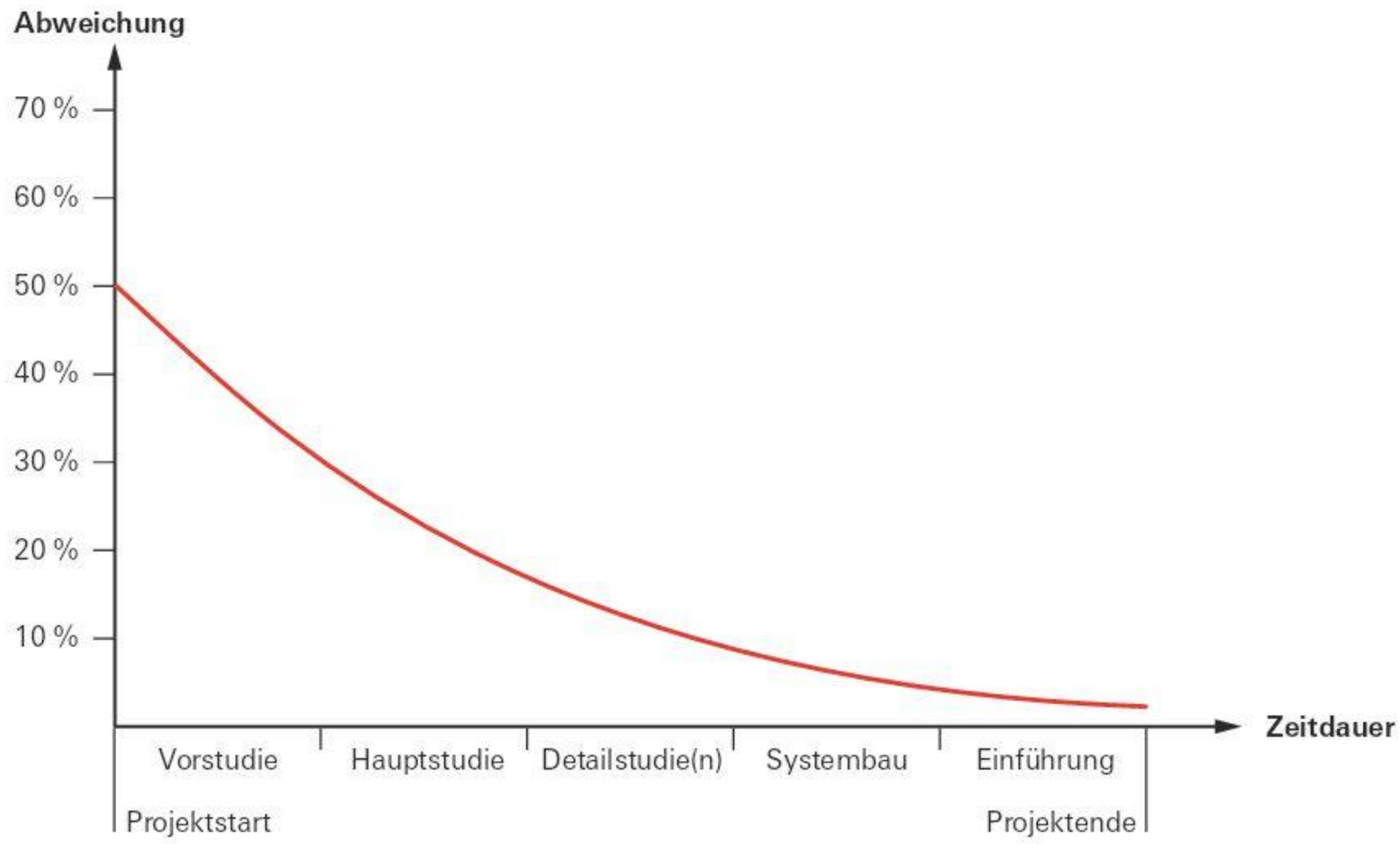
Es gibt dennoch allgemeingültige **Zusammenhänge** bei der Bestimmung der Vorgangsdauer:

- Je detaillierter die **Projektstruktur** ist, desto genauer kann die Vorgangsdauer eines Arbeitspakets eingeschätzt werden.
- Je grösser die **Erfahrung des Projektleiters** ist, desto genauer kann die Vorgangsdauer eines Arbeitspakets eingeschätzt werden.
- Je weiter die **Projektabwicklung** vorangeschritten ist, desto besser wird die durchschnittliche Schätzgenauigkeit.

Der zuletzt genannte Zusammenhang zwischen Projektfortschritt und Schätzgenauigkeit lässt sich durch die bisher gewonnenen Erfahrungen bei der Entwicklung von IT-Systemen untermauern. Abb. 7-3 zeigt dies auf. Beachten Sie hierzu: Diese Kurve lässt sich sinngemäss für alle anderen Projektarten verallgemeinern.

Gemäss Abb. 7-3 nimmt die Abweichung der Schätzgenauigkeit mit fortschreitender Projektdauer ab: Während die Abweichung in der Planungsphase «Vorstudie» noch zwischen 30 und 50% liegt, sinkt sie in den Phasen «Systembau» und «Einführung» auf unter 10%.

Abb. [7-3] **Projektfortschritt und Schätzgenauigkeit**



Quelle: Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. Zürich 2001.

7.1.2 Schätzverfahren auswählen

Bei der Auswahl des Schätzverfahrens empfiehlt es sich, folgende Aspekte zu beachten:

- Das Schätzverfahren soll zu **realistischen Resultaten** führen.
- Das Schätzverfahren soll wenn möglich auf **alle Projektphasen** anwendbar sein.
- Um den Aufwand für die Bestimmung der Vorgangsdauer möglichst gering zu halten, soll das Schätzverfahren leicht zu verstehen und **einfach** zu handhaben sein.
- Die **Schätzresultate** sollen für alle Beteiligten transparent und **nachvollziehbar** sein.

Abb. 7-4 gibt eine Übersicht über die in der Praxis angewendeten Schätzverfahren zur Bestimmung der Vorgangsdauer. Die meisten Schätzverfahren basieren auf **Erfahrungswerten aus früheren Projekten,** wobei diese Erfahrungswerte für Vergleiche oder als Grundlage für mathematische Berechnungen verwendet werden.

Abb. [7-4] **Schätzverfahren zur Bestimmung der Vorgangsdauer**

Verfahren	Art	Merkmale
Delphi-Methode	Vergleichsverfahren	Systematische Befragung von mindestens zwei Fachspezialisten.
Analogieverfahren	Vergleichsverfahren	Vergleich der Vorgangsdauer (Ist-Werte) aus früheren Projekten mit ähnlichen Problemstellungen.
Beta-Methode (Drei-Zeiten-Verfahren)	Vergleichsverfahren	Kombination von optimistischer, normaler und pessimistischer Schätzung der Vorgangsdauer.
Prozentsatzverfahren (Extrapolation)	Kennzahlenverfahren	Schätzung anhand eines für ein Projekt definierten Entwicklungsablaufs. Jeder Phase wird aufgrund von Erfahrungswerten ein %-Anteil der Vorgangsdauer zugeteilt.
Standardwert-/ Multiplikator-Verfahren	Algorithmisches Verfahren	Auf fest vorgegebene Standardwerte eines Projekts abgestützt (Beispiele für Standardwerte: Aufwand pro Mitarbeitenden, pro Datenbankzugriff).
Funktionsverfahren	Algorithmisches Verfahren	Gewichtung der Softwarefunktionen (wird bei IT-Projekten angewendet).
COCOMO-Verfahren (Abk. für: Constructive Cost Model bzw. konstruktives Kostenmodell)	Algorithmisches Verfahren	Eines der besten Aufwandschätzverfahren für Softwareprojekte. Der Entwicklungsaufwand wird nach der Anzahl an Objekten bzw. Codierzeilen berechnet und mit dem durchschnittlichen Entwicklungsaufwand für einfache, mittelschwere oder komplexe Softwareprojekte multipliziert.

Quelle: Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik, Zürich 2001.

7.1.3 Schätzverfahren anwenden

Für die **Auswahl des Schätzverfahrens** muss sich der Projektleiter folgende Fragen stellen:

- Welches Schätzverfahren ist für mein Projekt bzw. für die aktuelle Phase sinnvoll?
- Wer soll an der Schätzung beteiligt werden?
- Wer überprüft die Resultate?
- Wie wird das Vorgehen bei der Schätzung dokumentiert (für allfällige Korrekturen)?
- Bis wann muss die Schätzung abgeschlossen sein?

Bei der Anwendung des Schätzverfahrens gilt das folgende Vorgehen:

1. **Aufgabe(n)** aus Arbeitspaket möglichst detailliert strukturieren
2. **Vorgangsdauer** für jede Aufgabe durch geeignetes Schätzverfahren bestimmen. Im Idealfall wird die Vorgangsdauer durch mehrere Personen geschätzt. Danach werden die Resultate auf ihre Angemessenheit hin überprüft und abgeglichen.
3. Geschätzte und ggf. abgeglichene Vorgangsdauer in die Vorgangsliste eintragen und als **Vorgabe** (Soll-Wert) kommunizieren
4. **Tatsächliche Vorgangsdauer** (Ist-Wert) während der Aufgabenerledigung erfassen und mit dem Soll-Wert vergleichen
5. **Geschätzte Vorgangsdauer** aufgrund bereinigter Ist-Werte fortlaufend aktualisieren

Nachdem Sie die Vorgangsdauer jedes Arbeitspakets bestimmt haben, tragen Sie die geschätzte **Durchlaufzeit** in die Spalte «Dauer» der Vorgangsliste ein. Beachten Sie dabei: Nicht den tatsächlichen Zeitaufwand der jeweiligen Person eintragen (in unserem Beispiel: 10 Tage), sondern die **Dauer des Vorgangs** (in unserem Beispiel: 13 Tage)!

Im Beispielprojekt wird die entsprechende Vorgangsliste wie in Abb. 7-5 ergänzt.

Abb. [7-5] **Vorgangsliste – Beispiel**

ID	Vorgang (Arbeitspaket)	Dauer	Verantw.	Vorgänger
1	Erhebungsplan erstellen	3 Tage	P. Edel	
2	Vorbereitung Interviews	6 Tage	T. Hilbert	
3	Durchführung Interviews	2 Tage	T. Hilbert	
4	Auswertung Interviews	6 Tage	T. Hilbert	
5	Vorbereitung Fragebogen	4 Tage	O. Dillier	
6	Druck und Versand Fragebogen	12 Tage	O. Dillier	
7	Auswertung Fragebogen	4 Tage	O. Dillier	
8	Benutzer-Workshop durchführen	3 Tage	R. Nüssli	
9	Konsolidierung Fragebogen / Interviews	5 Tage	P. Edel	

7.1.4 Vorgängervorgänge bestimmen

Mit der Bestimmung der Vorgänger eines Arbeitspakets wird deutlich, welche Vorgänge bzw. Arbeitspakete **voneinander abhängig** sind. Die Bestimmung der Vorgänger- oder Nachfolgervorgänge ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Ablaufplanung.

Um die Vorgänger zu ermitteln, stellt sich die Frage: Welche **Resultate / Ergebnisse** müssen **vorliegen,** bevor mit dem vorliegenden Arbeitspaket begonnen wird?

Dabei müssen Sie die folgenden beiden Punkte beachten:

- Der **erste Vorgang** hat keinen Vorgänger (und der letzte keinen Nachfolger). Werden beim Start des Projekts mehrere Vorgänge gleichzeitig in Angriff genommen, so haben mehrere Vorgänge keine Vorgänger.
- Als Vorgänger können nicht nur Vorgänge im eigenen Projekt, sondern auch Vorgänge **aus anderen Projekten** bzw. aus dem Gesamtprojekt auftreten. Die Bestimmung solcher Vorgänge ist wichtig, um die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Projekten aufzudecken und die betroffenen Vorgänge besser aufeinander abzustimmen.

Abb. 7-6 zeigt die Vorgangsliste unseres Beispielprojekts, nachdem die Vorgängervorgänge bestimmt und erfasst wurden.

Abb. [7-6] **Vorgangsliste – Beispiel**

ID	Vorgang (Arbeitspaket)	Dauer	Verantw.	Vorgänger
1	Erhebungsplan erstellen	3 Tage	P. Edel	
2	Vorbereitung Interviews	6 Tage	T. Hilbert	1
3	Durchführung Interviews	2 Tage	T. Hilbert	2
4	Auswertung Interviews	6 Tage	T. Hilbert	3
5	Vorbereitung Fragebogen	4 Tage	O. Dillier	1
6	Druck und Versand Fragebogen	12 Tage	O. Dillier	5
7	Auswertung Fragebogen	4 Tage	O. Dillier	6
8	Benutzer-Workshop durchführen	3 Tage	R. Nüssli	3
9	Konsolidierung Fragebogen / Interviews	5 Tage	P. Edel	4, 7, 8

Bemerkung zur Vorgangsliste: In diesem Beispiel muss z. B. die Durchführung der Interviews abgeschlossen sein, bevor der Benutzer-Workshop durchgeführt werden kann, da wichtige Fragen für diesen Workshop aus den Interviews abzuleiten sind.

7.2 Netzplan erstellen

Der Netzplan ist die **grafische Darstellung** der chronologisch angeordneten Vorgänge (Arbeitspakete) aus der Vorgangsliste. Damit stellen Sie sicher, dass jedes Arbeitspaket im Kontext des gesamten Projekts sichtbar wird. Gleichzeitig können Sie auf diese Weise die Abhängigkeiten von den Ergebnissen aus anderen Projekten bzw. aus dem Gesamtprojekt aufzeigen.

7.2.1 Netzplantechnik auswählen

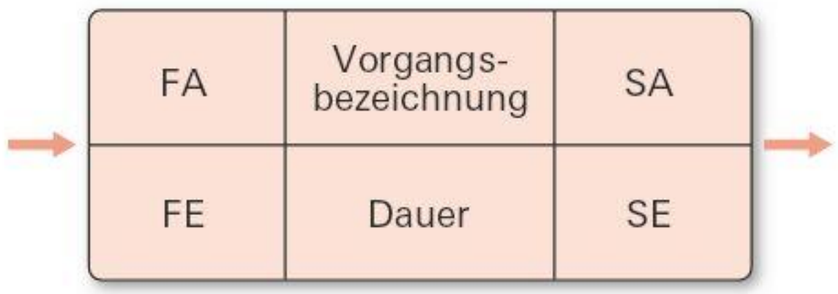
Es existieren mehrere Netzplantechniken. Am weitesten verbreitet sind sog. **Vorgangsknoten-Netzpläne,** wie z. B. die «Metra-Potenzial-Methode» (kurz: MPM). Der Vorteil dieser Darstellungsform liegt darin, dass **alle Informationen zu einem Vorgang** in einem **Knoten** beschrieben sind.

Im **MPM-Netzplan** sind folgende **Informationen pro Vorgang** von Bedeutung:

- Bezeichnung des Vorgangs bzw. Arbeitspakets
- Dauer
- Frühester Anfangszeitpunkt (FA)
- Spätester Anfangszeitpunkt (SA)
- Frühester Endzeitpunkt (FE)
- Spätester Endzeitpunkt (SE)

Diese Zeitpunkte werden meist in Anzahl Tagen angegeben und in die Vorgangsknoten des betreffenden Ablaufplans eingetragen. Anfangszeitpunkte verstehen sich im Folgenden jeweils als der Beginn eines Tages, Endzeitpunkte als das Ende eines Tages. Abb. 7-7 zeigt die schematische Darstellung eines Knotens im MPM-Netzplan.

Abb. [7-7] **Darstellung der Vorgangszeiten im Knoten im MPM-Netzplan (Schema)**



FA = Frühester Anfangszeitpunkt
FE = Frühester Endzeitpunkt
SA = Spätester Anfangszeitpunkt
SE = Spätester Endzeitpunkt

Der gesamte Netzplan wird nun aufgebaut, indem schrittweise jeder Vorgang – beginnend beim Anfangsknoten – eingetragen wird. Die Abhängigkeiten werden über Pfeile markiert.

Über die **Vorwärtsrechnung** werden im nächsten Schritt – erneut wird beim Anfangsknoten begonnen – nun die jeweils frühesten Anfangs- und frühesten Endzeitpunkte eingetragen. Beim letzten Knoten angekommen ist der früheste Endtermin ersichtlich.

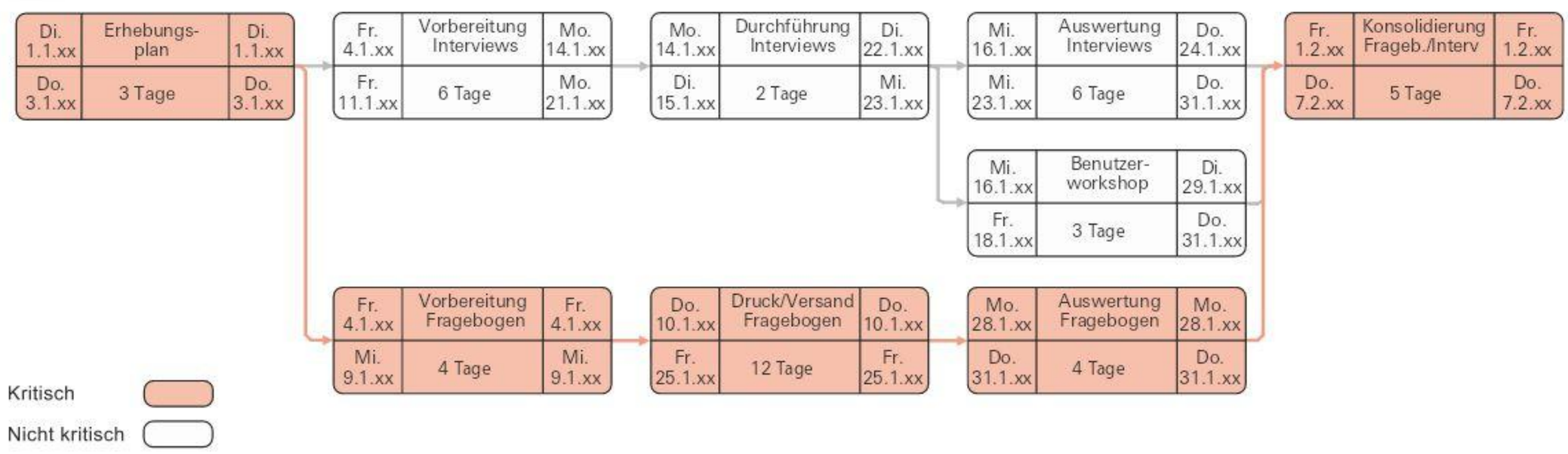
In der anschliessenden **Rückwärtsrechnung** werden im letzten Knoten die spätesten Zeitpunkte gleich den frühesten Zeitpunkten gesetzt und nun die jeweils spätesten Zeitpunkte der Vorgänger bestimmt (durch Rückwärtsrechnung gegen die Pfeilrichtung).

7.2.2 Vorgänge auf dem kritischen Pfad erkennen

Vorgänge auf dem kritischen Pfad verschieben das Projektende, sobald eine Terminabweichung gegenüber der Planung erfolgt. Vorgänge auf dem kritischen Pfad sind daran zu erkennen, dass im betreffenden Knoten der früheste und der späteste **Anfangszeitpunkt** (FA und SA) sowie der früheste und der späteste **Endzeitpunkt** (FE und SE) jeweils **identisch** sind.

Abb. 7-8 zeigt den Ablaufplan und die Vorgangszeiten unseres Beispiels als MPM-Netzplan. Können Sie die Vorgänge auf dem kritischen Pfad erkennen?

Abb. [7-8] **Darstellung des kritischen Pfads im MPM-Netzplan – Beispiel**



Die Informationen, die in einem Knoten enthalten sind, können Sie aufgrund der Abb. 7-7 nachvollziehen; die Dauer sowie die Vorgänger sind in der Vorgangsliste zu diesem Beispiel aufgeführt.

Im Beispiel von Abb. 7-8 befinden sich jeweils die Vorgänge **Erhebungsplan erstellen** (ID1), **Vorbereitung Fragebogen** (ID5), **Druck und Versand Fragebogen** (ID6), **Auswertung Fragebogen** (ID7) und **Konsolidierung Fragebogen / Interviews** auf dem **kritischen Pfad** (ID9). Sobald einer dieser Vorgänge länger oder weniger lange dauert, verschiebt sich automatisch auch die Gesamtdauer des Projekts (hier: 28 Tage) entsprechend. Terminverschiebungen bei diesen Vorgängen sind daher kritisch und wirken sich unmittelbar und vollumfänglich auf das frühestmögliche Ende des Projekts aus.

Mit anderen Worten: Wird ein kritischer Pfad «begangen», bestehen bei den betroffenen Vorgängen **keine Zeitreserven** mehr. Eine Terminverschiebung kann dann nur noch wettgemacht werden, indem bei den Nachfolge-Vorgängen die entsprechende Zeit wieder eingespart wird (z. B. durch Aufstockung personeller Ressourcen). Dies ist aber nicht bei allen Vorgängen möglich oder sinnvoll und i. d. R. mit zusätzlichen Kosten verbunden.

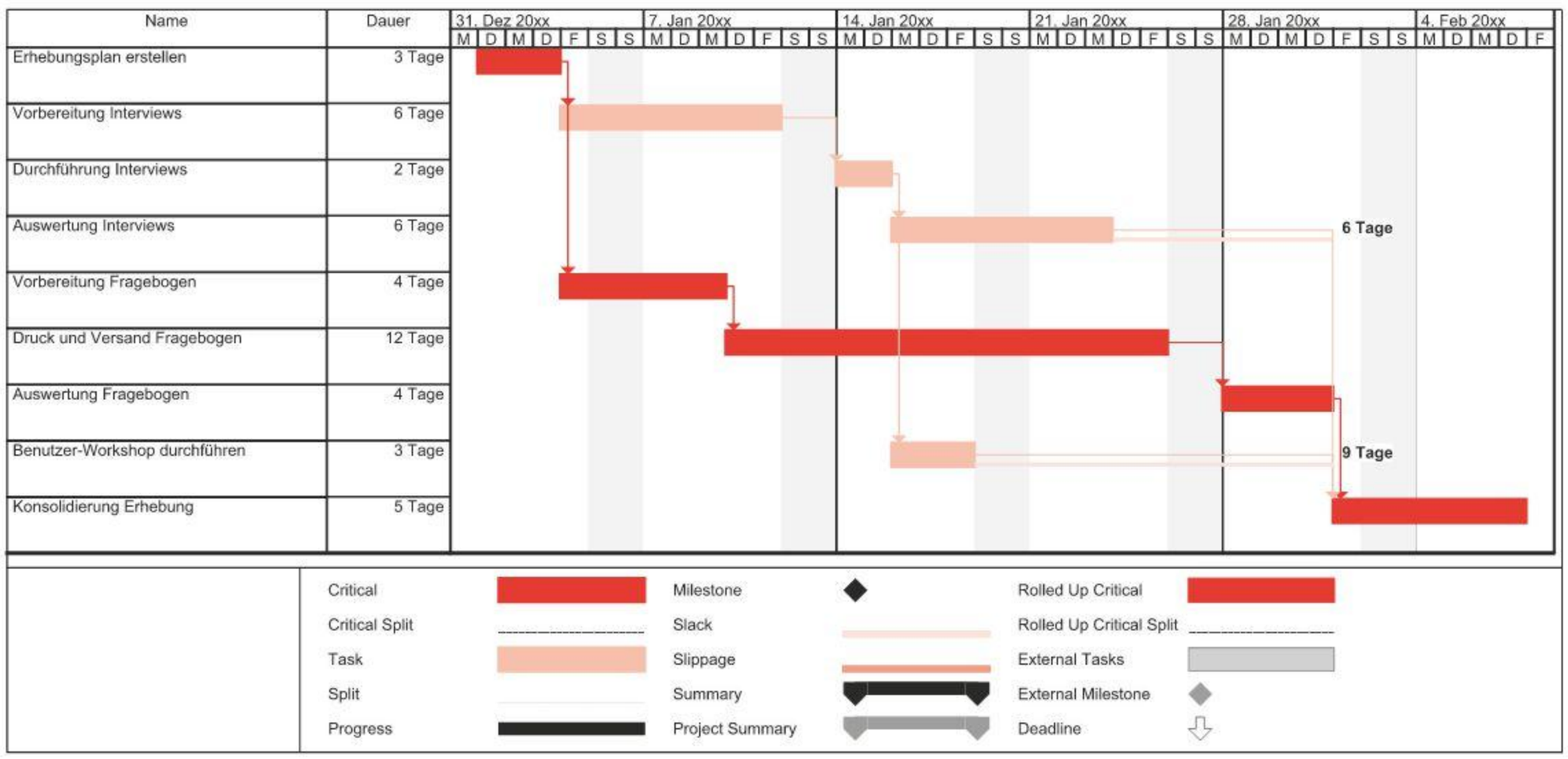
Hinweis Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Terminverschiebungen bei Projekten meist nicht durch einen einzelnen Vorgang verursacht werden, sondern mehrere Vorgänge betreffen. Aus diesem Grund zeigen punktuelle «Aufholaktionen» auch nur selten die gewünschte Wirkung.

7.3 Terminplan erstellen

Das **Balkendiagramm** ergänzt die Netzplantechnik, indem es die zum gleichen Zeitpunkt (parallel) durchzuführenden Vorgänge einfach und übersichtlich visualisiert. Dazu werden die **Vorgänge als Balken** und die **Meilensteine als (schwarze) Rauten** auf der Zeitachse eingetragen. Damit möglichst viel Raum für die Zeitachse bleibt, werden pro Vorgang nur wenige Informationen angezeigt (meist nur die ID, Bezeichnung und Dauer des Vorgangs).

Nachfolgend sehen Sie, wie ein Balkendiagramm im Rahmen unseres Beispielprojekts aussehen könnte.

Abb. [7-9] Balkendiagramm (Terminplan) – Beispiel



Das Balkendiagramm ist einfach zu erstellen und leicht zu verstehen. Der Einsatz dieser Darstellungstechnik ist deshalb bei Ablaufplänen sehr beliebt. Zusätzlich ist es möglich, mithilfe von Pfeilen Abhängigkeiten zwischen einzelnen Vorgängen aufzuzeigen und die Vorgänge auf dem kritischen Pfad farblich zu kennzeichnen (im Beispiel als hellere Balken).

Hinweis

Im Zusammenhang mit der Terminplanung wird auch von **«Critical Chain»** gesprochen. Bei dieser Methode werden die Zeiten der einzelnen Vorgänge bewusst ohne übermässigen Puffer geschätzt. Stattdessen wird ein **Zeitpuffer für das gesamte Projekt** aufgebaut, der von allen Vorgängen gebraucht werden kann, die die Zeit überschreiten. Untersuchungen haben gezeigt, dass man auf diese Weise die Projektdauer um zweistellige Prozentwerte reduzieren kann, ohne deswegen Einbussen an Kosten oder Qualität zu erleiden.

Critical Chain wird in diesem Lehrmittel nicht weiter behandelt. Für interessierte Lesende verweisen wir auf das Standardwerk von Eliyahu Goldratt: Die Kritische Kette (Campus Verlag).

Zusammenfassung

Das Ziel der **Ablauf- und Terminplanung** ist die Reihenfolge der Vorgänge eines Projekts, ihre Abhängigkeiten von anderen Vorgängen sowie die Start- und Endtermine jedes einzelnen Vorgangs zu bestimmen.

Die Ablauf- und Terminplanung erfolgt in **drei Hauptschritten:**

1. **Vorgangsliste** (Vorgangsdauer und Vorgängervorgänge bestimmen)
2. **Netzplan** (Grafische Darstellung der Vorgangsliste, Ermittlung des kritischen Pfads)
3. **Terminplan** (Balkendiagramm als grafische Darstellung der Vorgänge, Ermittlung der Meilensteine)

Voraussetzung für eine möglichst realitätsnahe Terminplanung ist eine sorgfältige **Schätzung der Vorgangsdauer.** Zu diesem Zweck stehen der Projektleitung verschiedene **Schätzverfahren** zur Verfügung.

Um die Ablauf- und Terminplanung übersichtlich und einprägsam zu visualisieren, haben sich in der Praxis die **Netzplantechnik** und das **Balkendiagramm** als geeignete Darstellungsformen erwiesen. Das Balkendiagramm wird oftmals auch für die Kommunikation über den Projektfortschritt mit den Entscheidungsgremien eingesetzt.

Repetitionsfragen

18 Warum muss die Schätzung der Vorgangsdauer spätestens mit der Ablaufplanung abgeschlossen werden? Als Antwort genügt ein Satz.

19 Was zeigt der kritische Pfad in der Netzplan-Technik?

20 Timo Reichlin, der Projektleiter des Kongresses «Lernen mit Neuen Medien», stellt fest, dass er sein Projekt besser strukturieren muss, um den Überblick zu behalten. Als Grundlage für die Ablaufplanung hat er vorerst einzelne Arbeitspakete bestimmt, in die Vorgangsliste eingetragen und die Arbeitspaket-Verantwortlichen bestimmt.

ID	Vorgang (Arbeitspaket)	Dauer (Tage)	Verantw.	Vorgänger
P3.1	Grobkonzept für Kongressprogramm entwerfen (Varianten)		R. Weibel	
P3.2	Detailkonzept für Kongressprogramm erstellen		R. Weibel	
P3.3	Referenten aufbieten		T. Reichlin	
P3.4	Dokumentation zu den Referaten zusammenstellen		N. Cotti	
P3.5	Detailkonzept für Podiumsdiskussion erstellen		G. Lukesch	
…	…	…	…	…

Ausserdem hat er eine Grobschätzung des jeweiligen Zeitaufwands vorgenommen:

- **P3.1:** Entwurf: 7 Tage; Präsentation: 1 Tag; Entscheidung / Vernehmlassung: 5 Tage; Korrekturen: 3 Tage (Total-Aufwand R. Weibel: 11 Tage)
- **P3.2:** Entwurf: 3 Tage; Präsentation: 1 Tag; Entscheidung / Vernehmlassung: 5 Tage; Detailkorrekturen: 1 Tag (Total-Aufwand R. Weibel: 5 Tage)
- **P3.3:** Kontaktaufnahme: 2 Tage; Wartezeit für Rückmeldung: 10 Tage; Verhandlungen / Briefing: 4 Tage (Total-Aufwand T. Reichlin: 6 Tage)
- **P3.4:** Referatstexte einfordern: 30 Tage; Redaktionelle Überarbeitung: 3 Tage; Grafische Gestaltung (extern): 2 Tage; Gut zum Druck: 2 Tage; Aufwand der Druckerei: 4 Tage (Total-Aufwand N. Cotti: 5 Tage)
- **P3.5:** Entwurf: 4 Tage; Entscheidung / Vernehmlassung: 3 Tage; Detailkorrekturen: 1 Tag; Briefing der Moderatorin: 1 Tag (Total-Aufwand G. Lukesch: 6 Tage)

A] Vervollständigen Sie die Spalte «Dauer» in Timo Reichlins Vorgangsliste.

B] Bestimmen Sie für die Arbeitspakete P3.1 bis P3.5 die Vorgänger, und tragen Sie diese in der entsprechenden Spalte ein.

8 Führen durch Zielvereinbarung (MbO)

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • das Führungskonzept Management by Objectives beschreiben. • Ziele klar und eindeutig formulieren.
Schlüsselbegriffe	Entwicklungsziele, Erfolgskontrolle, Handlungsspielräume, Leistungserbringung, Leistungsziele, MbO, Mitarbeiterziele, Selbstkontrolle, SMART, Unternehmensziele, Zielanpassung, Zielerreichung, Zielformulierung, Zielvereinbarung, Zielvorstellungen

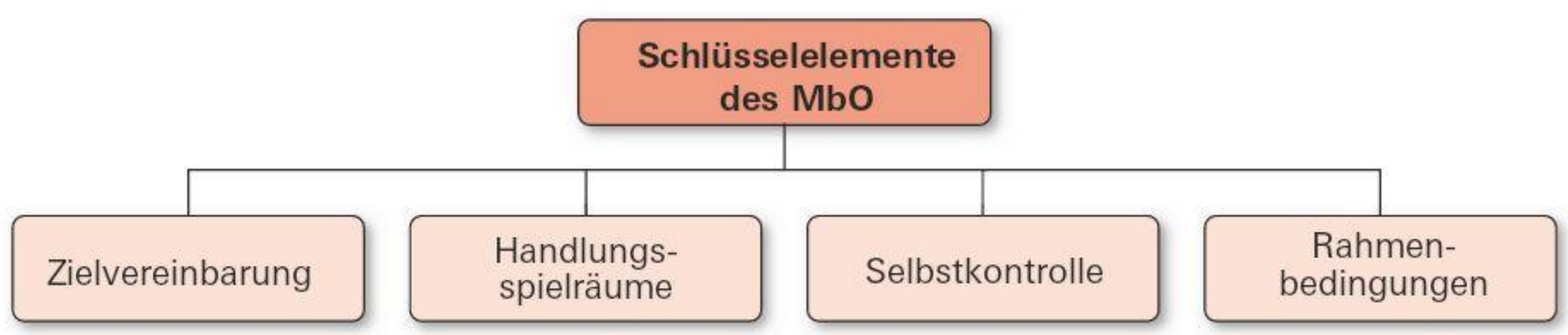
«Was wollen wir erreichen?» – Diese Schlüsselfrage der Führung bestimmt auch das Management by Objectives» (MbO) oder «Führen durch Zielvereinbarung», das sich als Führungstechnik weltweit durchgesetzt hat. Dessen Grundlagen entwickelte der amerikanische Ökonomieprofessor Peter F. Drucker (1909–2005) in den 1950er-Jahren.

Der grundlegende Gedanke des MbO lautet: Nur wenn jeder Einzelne im Unternehmen weiss, was von ihm erwartet wird, kann er zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Allerdings sollen diese Ziele nicht einfach nur «von oben» vorgegeben sein. Vielmehr strebt das MbO an, dass sie auch «von unten» definiert werden. Die Mitarbeitenden sollen ihre Vorstellungen ebenso einbringen können, sodass die gültigen Ziele schliesslich gemeinsam festgelegt werden.

8.1 Schlüsselelemente des MbO

Nachfolgend stellen wir vier Schlüsselelemente vor, die den erfolgreichen Einsatz des MbO begünstigen: Zielvereinbarungen, Handlungsspielräume, Selbstkontrolle und MbO-förderliche Rahmenbedingungen im Unternehmen.

Abb. [8-1] **Schlüsselelemente des MbO**



8.1.1 Zielvereinbarungen statt Zielvorgaben

Gemäss MbO dürfen Ziele nicht einseitig vorgegeben werden, sondern müssen gegenseitig ausgehandelt und vereinbart werden. Dies bringt die folgenden Vorteile:

- **Motivation:** Selber definierte Ziele oder zumindest solche, die man aushandeln konnte, motivieren stärker als Vorgaben. Die Mitarbeitenden entwickeln mehr Eigeninitiative bei der Aufgabenerfüllung.
- **Verbindlichkeit:** Die eigenen Vorstellungen einbringen und seine Ziele mitbestimmen zu können, fördert die Akzeptanz und damit auch die Identifikation mit den Zielen. Die Mitarbeitenden engagieren sich stärker für die Zielerreichung.
- **Klarheit:** Eindeutige Ziele und Beurteilungskriterien geben Sicherheit und ermöglichen dadurch eine bessere Selbststeuerung bei der Aufgabenerfüllung.
- **Leistungsbereitschaft:** Mehr Selbstkontrolle über die Zielerreichung erzeugt eine höhere Leistungsbereitschaft. Die Mitarbeitenden sind bestrebt, zielorientiert zu arbeiten.

8.1.2 Handlungsspielräume gewähren

Das MbO stellt die Ziele in den Mittelpunkt und nicht die Art und Weise, wie die Ziele zu erreichen sind. Daher sind die Mitarbeitenden zum **selbstständigen Handeln** herausgefordert und bei der Aufgabenerfüllung grundsätzlich **frei in der Mittelwahl.** Innerhalb der definierten Rahmenbedingungen (z. B. der Zeit- oder Kostenbudgets) können sie selbst entscheiden. Die Führungsperson soll nur dann eingreifen, wenn sie ausdrücklich um Unterstützung gebeten wird oder wenn die Zielerreichung eindeutig gefährdet ist.

Selbstständiges Handeln setzt einen angemessenen **Handlungsspielraum** voraus, verbunden mit den dafür nötigen **Kompetenzen** (Befugnissen) und der entsprechenden **Verantwortung.** Diese Befähigung zum selbstständigen Handeln wird auch als **«Empowerment»** bezeichnet.

Beispiel

Ein Ziel in der Zielvereinbarung des Produktionsbereichsleiters Florian lautet: «Per 30.6.20xx ist die Ausstossmenge der Produktegruppe X um 8% höher als im Vorjahr, dies bei gleichen Kosten.» Florian braucht dazu die Kompetenz, Rationalisierungsmassnahmen planen und umsetzen zu können.

8.1.3 Selbstkontrolle fördern

Eine Konsequenz aus dem möglichst grossen Handlungsspielraum ist die **Selbstkontrolle** der Mitarbeitenden. Diese steht im Zentrum eines nachhaltigen Kontrollsystems und wird ergänzt durch die **Fremdkontrolle** der Führungsperson. Das MbO setzt voraus, dass sich die Führungsperson und die Mitarbeitenden gleichermassen an dieses Kontrollsystem halten.

Die Kontrollergebnisse werden verwendet für:

- Die Einhaltung der Zielvereinbarungen
- Zielanpassungen bei Abweichungen
- Die aus der Beurteilung abgeleiteten Massnahmen

Beispiel

Aufgrund der Rationalisierungsmassnahmen ist die Ausschussquote der Produktegruppe Y markant angestiegen. Florian sieht die Erreichung der Mengenziele als gefährdet. Sofort ergreift er die notwendigen Korrekturmassnahmen und spricht diese mit seiner Vorgesetzten ab.

8.1.4 Rahmenbedingungen im Unternehmen sicherstellen

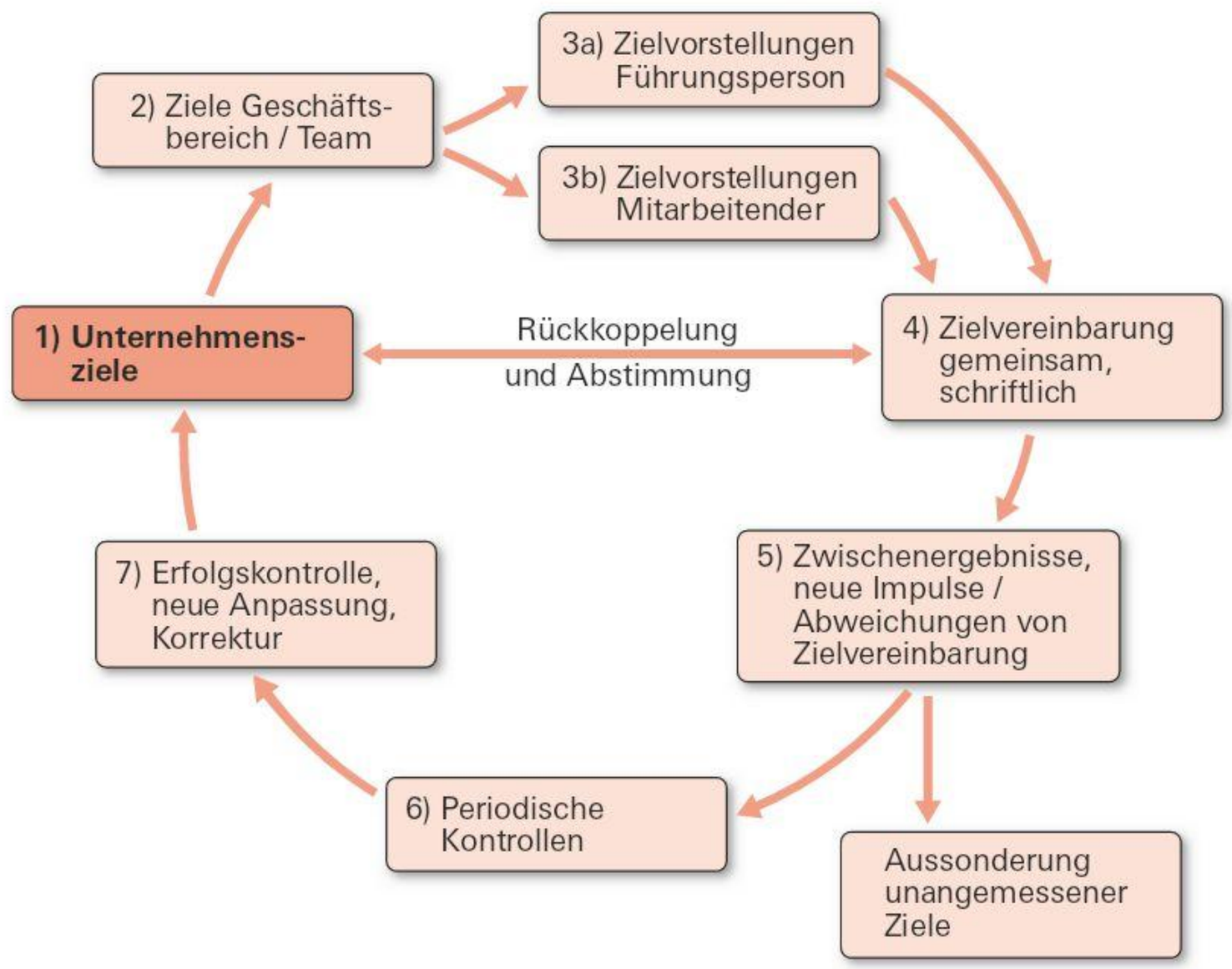
Damit das MbO im Unternehmen seine Wirkung entfalten kann, müssen die folgenden Rahmenbedingungen erfüllt sein:

- Die **Führungsgrundsätze** des Unternehmens sehen Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auf allen Führungsstufen vor.
- Das Führen durch Zielvereinbarung gehört zur **Unternehmenskultur.** Die Vorgesetzten erachten es als Schlüsselelement im Führungsprozess und die Mitarbeitenden dürfen den Entscheidungs- und Handlungsspielraum nutzen, den das MbO vorsieht.
- Es bestehen **klare Unternehmensziele,** die sich auch auf Abteilungs- oder Teamstufe herunterbrechen lassen.
- Die Zielvereinbarungen werden in regelmässig stattfindenden **Leistungsbeurteilungen** abgeglichen und bewertet.

8.2 Zielvereinbarungsprozess

Eine systematische Zielvereinbarung gemäss MbO besteht aus den sieben Schritten, die als Kreislauf in Abb. 8-2 dargestellt sind. Nachfolgend erläutern wir die wichtigsten Schritte in diesem Prozess.

Abb. [8-2] **Zielvereinbarungsprozess gemäss MbO**

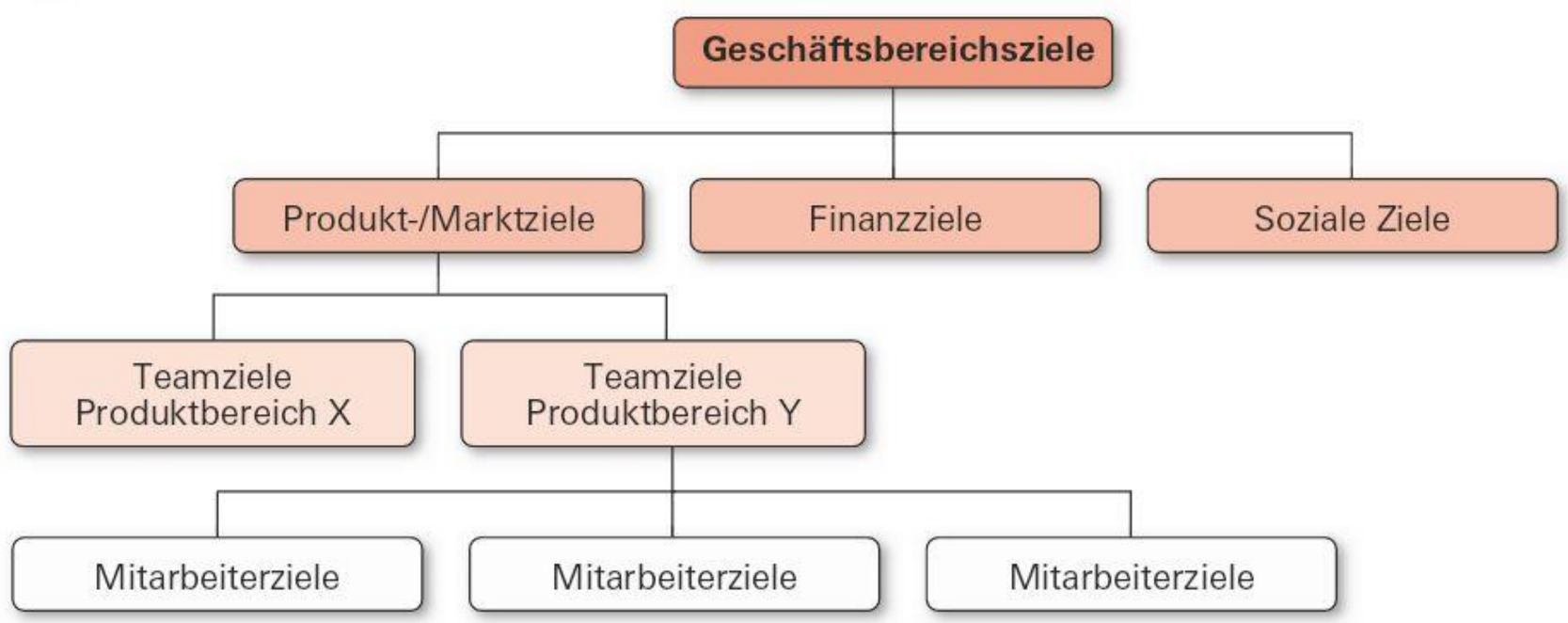


8.2.1 Ziele und Zielvorstellungen

Die **Unternehmensziele** geben die Richtung für das gesamtunternehmerische Handeln vor und werden stufenweise heruntergebrochen:

- **Geschäftsbereichsziele:** Die Unternehmensleitung definiert z. B. die Ziele für Produkt-/Markt-, Finanz- und soziale Ziele eines Geschäftsbereichs bzw. einer Abteilung.
- **Teamziele:** Die Geschäftsbereichsleitung definiert die Ziele für die einzelnen Produktbereiche, abgeleitet aus den Produkt-/Marktzielen.
- **Mitarbeiterziele:** Die Teamleiterin eines Produktbereichs formuliert anhand der Produktbereichsziele die Zielvorstellungen für die einzelnen Mitarbeitenden.

Abb. [8-3] **Ziele**



Diese Zielvorstellungen bilden die Grundlage für das Zielvereinbarungsgespräch: Einerseits formuliert die Führungsperson die Zielvorstellungen für alle Mitarbeitenden aufgrund der Vorgaben «von oben» und ihren Zielvorstellungen für den Führungsbereich. Andererseits definieren die Mitarbeitenden ihre eigenen Zielvorstellungen.

Das MbO geht davon aus, dass ein persönlicher Zielkatalog sich aus **Leistungszielen** und aus **Entwicklungszielen** zusammensetzt. Leistungsziele sind sach- bzw. aufgabenbezogene Ziele und definieren eine angestrebte Leistung, Entwicklungsziele definieren die angestrebten Fähigkeiten, Kenntnisse oder Fertigkeiten.

8.2.2 Zielvereinbarung

Im **Zielvereinbarungsgespräch** diskutieren die Führungsperson und der Mitarbeitende ihre Zielvorstellungen, bevor sie sich auf die verbindlich geltenden Ziele für die Planungsperiode einigen. Wichtig ist, dass diese individuellen Ziele möglichst widerspruchsfrei sind gegenüber den Unternehmenszielen, da sonst Zielkonflikte oder Zielabweichungen vorprogrammiert sind.

Abb. [8-4] **Abstimmungsprozess Unternehmensziele – Mitarbeiterziele**

Die Zielvereinbarung wird in jedem Fall **schriftlich** festgehalten und von den Beteiligten auch **unterschrieben.** Trotzdem lässt sich die eine oder andere Diskussion im Nachhinein nicht vermeiden. Deshalb kann es sinnvoll sein, bereits bei der Zielvereinbarung auf Vorkommnisse einzugehen, die eine Zielerreichung verhindern oder behindern könnten.

8.2.3 Leistungserbringung und Erfolgskontrolle

Im MbO sind die Mitarbeitenden zum selbstständigen Handeln aufgefordert. Sie bestimmen die Mittel und das Vorgehen zur Zielerreichung weitgehend selbst. Die Führungsperson greift lediglich ein, wenn sie um Unterstützung gebeten wird oder wenn die Zielerreichung massgeblich gefährdet ist.

Vorgesetzte und Mitarbeitende besprechen regelmässig die **Zwischenergebnisse,** d. h., sie überprüfen die ursprünglich vereinbarten Ziele und diskutieren die Ursachen für allfällige Abweichungen, die sich inzwischen ergeben haben. Dies ist aus folgenden Gründen angebracht:

- Neue **Impulse** oder nicht vorhersehbare **Ereignisse** erfordern Zielanpassungen.
- Unter Umständen wurden unrealistische oder nicht (mehr) erfüllbare Ziele vereinbart. Solche **unangemessenen Ziele** werden ausgesondert.

Zum Führungsprozess gehört, dass der Vorgesetzte mit **periodischen Kontrollen** den Grad der Zielerreichung regelmässig überprüft und diesen mit den Mitarbeitenden bespricht, um allfälligen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Die Leistungsbeurteilung gemäss MbO dient als **Erfolgskontrolle** für die Planungsperiode. Vorgesetzte und Mitarbeitende bewerten gemeinsam die **Zielerreichung** im Beurteilungsgespräch und sprechen offen über die Erfolge und Misserfolge. Dabei geht es auch um einen Soll-Ist-Vergleich der ursprünglich vereinbarten Ziele und Erwartungen. Die Gesprächsergebnisse werden schriftlich festgehalten.

8.3 Eindeutige Ziele formulieren

Nach dem Prinzip der Zielvereinbarung bestimmen Vorgesetzte und Mitarbeitende **gemeinsam** die zu erfüllenden Ziele. Beide Seiten bringen ihre Zielvorstellungen ein und handeln verbindliche Ziele aus, die möglichst widerspruchsfrei zu den Gesamtzielen des Unternehmens stehen.

8.3.1 SMART-Ziele

Wie werden Ziele unmissverständlich und klar formuliert? Welches sind die formalen Anforderungen an Zielvorgaben? – Die **SMART-Formel** dient hierfür als Richtlinie.

Smarte Ziele erfüllen die folgenden fünf Kriterien:

- **(S) Spezifisch und konkret (= specific):** Sie haben einen eindeutigen Inhalt oder Zielgegenstand. Es darf keine Missverständnisse geben, worauf sich das Ziel bezieht.
- **(M) Messbar (= measurable):** Sie weisen einen möglichst eindeutigen Massstab oder Leistungsstandard aus, wie z. B. quantitativ als Zahlen, Mengen, Zeiteinheiten oder qualitativ als Erreichungsgrad, Zufriedenheitswert usw.
- **(A) Attraktiv und erreichbar (= achievable):** Sie sollen motivieren und eine realistische Herausforderung sein. Dazu müssen die Ziele auf die Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der betreffenden Person zugeschnitten sein. Sie sollen weder unter- noch überfordern.
- **(R) Resultatorientiert (= result-oriented):** Sie beschreiben einen zu erreichenden Soll-Zustand oder ein anzustrebendes Soll-Verhalten und nicht Aktivitäten auf dem Weg dorthin.
- **(T) Termingebunden (= time-related):** Sie müssen einen genauen Zeitpunkt oder Zeitraum ausweisen, damit sich der Grad der Zielerreichung überprüfen lässt.

Abb. [8-5] SMART-Ziele

S pecific (spezifisch und konkret)	Eindeutiger Inhalt oder Gegenstand
M easurable (messbar)	Quantitativer oder qualitativer Massstab
A chievable (attraktiv und erreichbar)	Realistische Herausforderung
R esult-oriented (resultatorientiert)	Ergebnis / Output / Verhalten
T ime-related (termingebunden)	Eindeutige Fristen (Zeitpunkt, Zeitraum)

Nicht immer ist es möglich, einen quantifizierbaren Leistungsstandard festzulegen; bei **qualitätsbezogenen Zielen,** wie z. B. Teamorientierung, Zuverlässigkeit oder Kundenorientierung, müssen Sie daher auf Hilfsmassstäbe ausweichen oder aber qualitative Leistungsstandards vereinbaren.

Beispiel

- **Hilfsmassstab** für eine verbesserte Kundenorientierung: «Alle Kundenanfragen beantworten Sie innerhalb von maximal 36 Stunden.»
- **Qualitativer Leistungsstandard** für einen verbesserten Internetauftritt: «Sie entwickeln bis 31. März 20xx ein Kontaktformular, das die Kriterien einer benutzerfreundlichen und sicheren Übermittlung von Kundenanfragedaten erfüllt.»

8.3.2 Unterjährige Zielanpassungen

Anspruchsvolle Ziele sollen motivieren, können sich aber auch als schwieriger herausstellen als ursprünglich angenommen. Sie alleine deswegen zu verändern, würde ihrem Zweck widersprechen. Trotzdem gibt es Gründe, Ziele nötigenfalls auch unterjährig anzupassen:

- Gemeinsam gelangt man zur Einsicht, dass das Ziel **zu ehrgeizig** gewählt war oder auf **Annahmefehlern** beruhte und es folglich anzupassen ist.
- Die Zielerreichung ist aufgrund von **Ressourcenproblemen** oder **Prioritätenänderungen** (Zeitmangel, Personalengpässe, fehlende finanzielle Mittel usw.) nicht mehr wie geplant möglich.
- **Unvorhergesehene Ereignisse** oder veränderte **Rahmenbedingungen** schliessen eine Zielerreichung aus.
- Neue inhaltliche **Erkenntnisse** oder wegweisende **Methoden** verändern das Ziel massgeblich oder machen es überflüssig.

Prüfen Sie darum regelmässig, ob die Zielvereinbarung noch gültig ist. Bei Anpassungsbedarf empfiehlt es sich, gemeinsam mit dem betroffenen Mitarbeitenden eine **Zwischenbilanz** über die Zielerreichung zu ziehen.

Zusammenfassung

Das Führungsmodell **Management by Objectives (MbO)** sieht Zielvereinbarungen zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden als Arbeits- und Beurteilungsgrundlage vor.

Der **Zielvereinbarungsprozess** im MbO umfasst sieben Schritte:

1. Unternehmensziele als Vorgaben
2. Geschäftsbereichs- und Teamziele aus den Unternehmenszielen herunterbrechen
3. Zielvorstellungen definieren (Führungsperson, Mitarbeitende)
4. Zielvereinbarung treffen (verbindliche Ziele aushandeln, schriftlich festhalten)
5. Leistung erbringen (Ziele umsetzen) mit einer regelmässigen Standortbestimmung, um Veränderungen zu berücksichtigen
6. Periodische Kontrollen durch die Führungsperson
7. Erfolgskontrolle der Zielvereinbarung und Entwicklungsmassnahmen ableiten

Bei der Zielformulierung kommt die **SMART**-Formel zur Anwendung:

- **Spezifisch** und konkret: ein eindeutiger Gegenstand bzw. Schwerpunkt
- **Messbar:** ein klarer Massstab oder Leistungsstandard
- **Attraktiv** und erreichbar: eine realistische und motivierende Herausforderung
- **Resultatorientiert:** ein definiertes Ergebnis oder Endprodukt
- **Terminbezogen:** ein eindeutiger Zeitraum oder ein definierter Termin

Unterjährige **Zielanpassungen** sind notwendig, wenn die ursprünglichen Ziele aufgrund von Fehlannahmen, Ressourcenproblemen, veränderten Rahmenbedingungen oder unvorhergesehenen Ereignissen nicht erfüllbar sind oder wenn neue Erkenntnisse oder Methoden sie verändern oder überflüssig machen.

Repetitionsfragen

21 Wie gut erfüllt das folgende Leistungsziel die Kriterien der SMART-Formel? Begründen Sie Ihre Einschätzung in Stichworten und verbessern Sie nötigenfalls die Zielformulierung.

«In den nächsten zwölf Monaten kümmern Sie sich intensiver um die beiden Lehrlinge.»

22 Erklären Sie einem Kollegen in ein paar Sätzen, weshalb es im Zielvereinbarungsprozess regelmässige Abgleiche zwischen den vereinbarten Zielen und den erreichten Zwischenergebnissen braucht.

23 Beantworten Sie die folgenden Fragen von Führungspersonen zum Einsatz des MbO.

A] Weshalb sollten die Mitarbeitenden bei der Zielerfüllung frei in der Mittelwahl sein?

B] Kann ich mit meinem Mitarbeiter auch qualitative Ziele vereinbaren?

C] Warum sollen die Vorgesetzte und der Mitarbeiter die Zielvorstellungen separat formulieren, bevor sie sich für das Zielvereinbarungsgespräch zusammensetzen?

Praxisaufgaben

1 **Analyse der Zielvereinbarung**

Beantworten Sie die folgenden Fragen zu Ihrer eigenen Zielvereinbarung des vergangenen Jahrs:

- Welches war das wichtigste Ziel in Ihrer Zielvereinbarung?
- Welcher Massstab wurde für dieses Ziel gesetzt? War er, im Nachhinein betrachtet, anspruchvoll genug oder allenfalls zu anspruchsvoll?
- Was hat die Zielerreichung besonders begünstigt bei den Zielen, die Sie erreicht oder sogar übertroffen haben?
- Was hat die Zielerreichung besonders behindert bei den Zielen, die Sie nicht erreicht haben?
- Welche zusätzliche Unterstützung bei der Zielerreichung hätten Sie sich gewünscht, etwa von Ihrem Vorgesetzten, durch spezifische Schulungsmassnahmen, durch eine Entlastung bei anderen Aufgaben usw.?
- Welche Erkenntnisse ziehen Sie aus dieser Zielvereinbarung für künftige Zielvereinbarungen?

Anmerkung: Diese oder ähnliche Fragen können Sie Ihren Mitarbeitenden auch als Vorbereitung für ein Beurteilungsgespräch mitgeben.

9 Strukturierte Problemlösung

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • typische Merkmale eines Problems nennen. • den Problemlösungsprozess auf eigene Beispiele anwenden. • die Grundlagen des vernetzten Denkens bei komplexen Problemen beschreiben.
Schlüsselbegriffe	Analyse, AZPERK, Beziehungen, Dynamik, Einflussfaktoren, Entscheidung, Ist, Kontrolle, Lösungssuche, Metaebene, methodisches Vorgehen, Perspektivenwechsel, Planung, Problemlösungsprozess, Problemmerkmale, Problemnetz, Realisierung, Situationsanalyse, Soll, Szenarien, vernetztes Denken, Zieldefinition, Zusammenhänge

«Man hätte dieses Problem ganz anders lösen müssen! – Wie konnte man die Ursachen des Problems so falsch einschätzen? – Weshalb kam niemand auf diese viel einfachere Lösungsidee?» Im Nachhinein sind wir oft klüger. Stehen wir jedoch vor einem Problem, wissen wir oft nicht, wie wir es anpacken sollen.

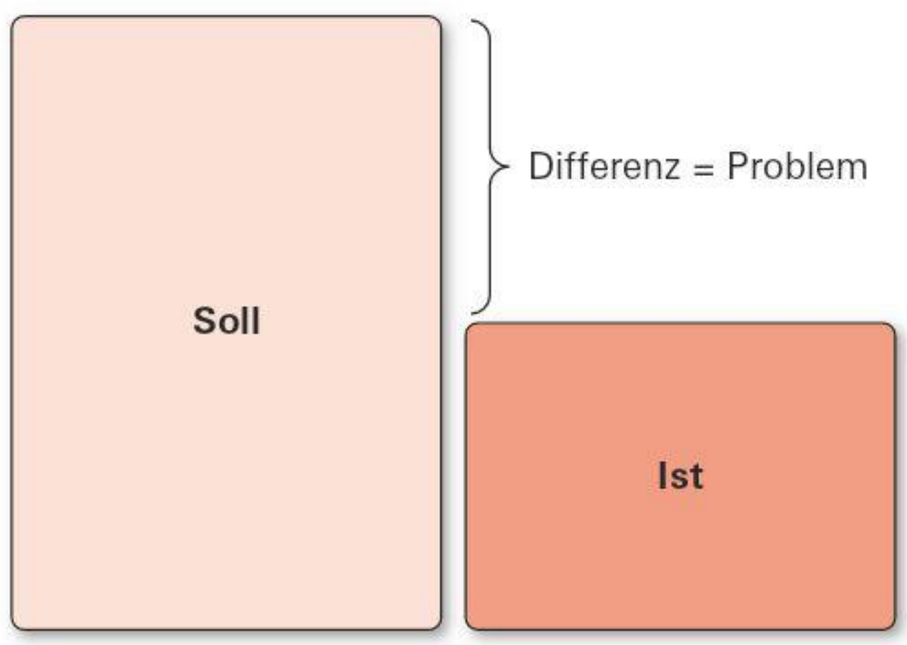
In diesem Kapitel gehen wir auf die typischen Merkmale von Problemen ein und auf die Problemlösungsmethodik. Der Problemlösungsprozess und das vernetzte Denken unterstützen Sie im strukturierten Vorgehen bei anspruchsvollen Problemlösungen.

9.1 Merkmale eines Problems

Allgemein sprechen wir von einem Problem, wenn wir mit dem erreichten Zustand, dem Ist, unzufrieden sind. Unzufrieden sind wir darum, weil er vom Soll abweicht, also von dem, was wir uns erhofft hatten, oder die Anforderungen nicht erfüllt, die von aussen vorgegeben waren.

Ein **Problem** stellt demnach die **Differenz** zwischen dem **Soll-Zustand** und dem **Ist-Zustand** dar.

Abb. [9-1] **Problem**



Beispiel

- Der erzielte Umsatz im ersten Quartal beträgt lediglich 90% (Ist) des Budgets (Soll).
- Die Abwicklung einer Kundenbestellung dauert durchschnittlich 22 Stunden (Ist); das sind 3 Stunden mehr als geplant (Soll).
- Die neue Geschäftsleitung wurde vor fünf Monaten bestimmt. Sie sollte heute reibungslos zusammenarbeiten (Soll), tatsächlich sind jedoch wichtige Zuständigkeiten nach wie vor nicht geklärt (Ist).
- Die neue Software sollte den Verarbeitungsprozess fehlerfrei durchlaufen (Soll), doch deckt der Pilottest drei schwerwiegende Fehler auf (Ist).

Das Ausmass und die möglichen Folgen eines Problems lassen sich oftmals exakt berechnen, klar formulieren oder zumindest spontan bzw. «gefühlsmässig» einschätzen.

Damit ist das eigentliche Problem aber noch nicht unbedingt klar. Im Gegenteil, denn in vielen Fällen können **mehrere Ursachen** dafür verantwortlich sein und lässt sich noch nicht genau sagen, wie sie zusammenhängen. Und in manchen Fällen liegen die Ursachen noch völlig im Dunkeln und gibt es nur **erste Anhaltspunkte** (Symptome) für ein mögliches Problem.

Probleme unterscheiden sich nicht nur in der Klarheit, die über die Ursachen herrscht, sondern auch in weiteren typischen Merkmalen. Die Summe dieser Merkmale bestimmt den **Schwierigkeitsgrad** eines Problems:

- **Lösbar:** Sie können nicht jedes Problem lösen. Das kann daran liegen, dass es nicht klar ist oder dass es zwar klar, aber trotzdem nicht lösbar ist. Wenn z. B. widersprüchliche Ziele oder Interessenkonflikte vorliegen, kann es höchstens einen Kompromiss oder eine Optimierung geben.
- **Erfassbar:** Je klarer die Ursachen sind oder je mehr Informationen darüber vorhanden sind, desto einfacher ist es in der Regel, dass Sie eine Lösung für das Problem finden.
- **Zerlegbar:** Ein Grundsatz lautet: Grenzen Sie das Problem ab und zerlegen Sie es in Teilprobleme, um überschaubare Einheiten zu analysieren und zu lösen. Es lassen sich jedoch nicht alle Probleme zerlegen. So z. B. persönliche oder zwischenmenschliche Probleme, die in erster Linie das Einsehen der Betroffenen verlangen.
- **Ähnlich:** Manche Probleme sind so eng miteinander verwandt, dass Sie mit einem Problem gleichzeitig ein anderes Problem lösen können. Isolierte Probleme erfordern hingegen eine eigenständige Lösung.
- **Nützlich:** Ein Problem kann zwar theoretisch lösbar sein, praktisch macht das aber keinen Sinn. So z. B., wenn der benötigte Aufwand für die Lösung grösser ist als ihr Nutzen.
- **Subjektiv bewertet:** Persönliche Betroffenheit oder hohe Erwartungen an den Soll-Zustand können ein Problem unlösbar schwierig machen, während Aussenstehende es als ganz einfach empfinden oder das Problem gar nicht sehen.

9.2 Methodisches Vorgehen bestimmen

Bevor Sie sich an eine Problemlösung wagen, sollten Sie sich zunächst Gedanken über den Schwierigkeitsgrad des Problems machen: Handelt es sich um ein einfaches, ein kompliziertes oder ein komplexes Problem?

Abb. [9-2] **Einfache, komplizierte und komplexe Probleme**

Schwierigkeit	Merkmale des Problems	Beispiele
Einfach	**Gut strukturiert:** • Wenige Einflussfaktoren vorhanden • Ursachen klar • Auswirkungen klar • Ziel klar • Richtige Lösung klar und einfach	• Programmierfehler bei Software • Reifenschaden am Auto • Berechnungsfehler in der Offerte
Kompliziert	**Schlecht strukturiert:** • Viele Einflussfaktoren vorhanden • Mehrere Ursachen möglich • Auswirkungen klar • Ziel klar oder bestimmbar • Richtige Lösung noch unklar oder mehrere richtige Lösungen möglich	• Serverabsturz in Rechenzentrum • Motorschaden am Auto • Prozessfehler
Komplex	**Unstrukturiert und dynamisch:** • Viele Einflussfaktoren vorhanden, die sich gegenseitig stark beeinflussen und sich verändern können • Viele Ursachen möglich, zum Teil unklar • Mehrere Ziele möglich, Ziele noch unklar oder widersprüchlich • Auswirkungen teilweise klar oder nicht klar • Keine eindeutig richtige Lösung möglich	• Teamkonflikt • Konjunkturabschwung • Kundenverhalten • Expansion ins Ausland

Je nachdem empfiehlt sich ein anderes methodisches Vorgehen für die Problemlösung:

- **Einfache Probleme:** Gewöhnlich reichen klare **Vorgaben,** Anleitungen und detaillierte Checklisten sowie **Erfahrung, Intuition** und der «gesunde Menschenverstand» aus.
- **Komplizierte Probleme:** Es ist ein systematisches, d. h. strukturiertes Vorgehen gemäss dem **Problemlösungsprozess** erforderlich.
- **Komplexe Probleme:** Das **vernetzte Denken** ergänzt das systematische Vorgehen, um dadurch das Zusammenspiel, die gegenseitigen Abhängigkeiten und die Dynamik zwischen den Einflussfaktoren zu erfassen als Grundlage für ganzheitliche Lösungsansätze.

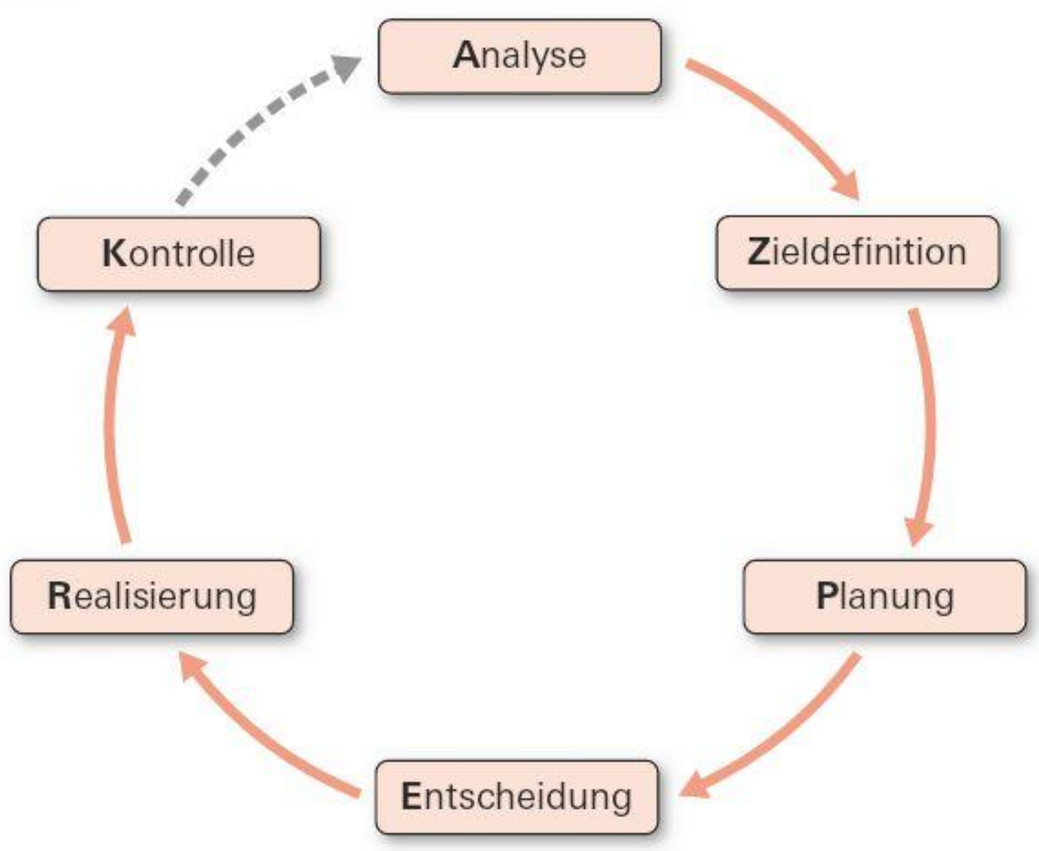
Nachfolgend gehen wir auf den Problemlösungsprozess und auf die Grundlagen des vernetzten Denkens näher ein.

9.3 Problemlösungsprozess

Der Problemlösungsprozess dient Ihnen als Leitfaden für das **strukturierte Vorgehen** bei der Analyse und Lösung von vielschichtigen Problemen. In der Fachliteratur gibt es dafür zahlreiche Modelle mit einer unterschiedlichen Einteilung der Prozessschritte und / oder mit unterschiedlichen Bezeichnungen für die einzelnen Prozessschritte.

Nachfolgend stellen wir Ihnen den Problemlösungsprozess in sechs Schritten vor. Er wird aufgrund von deren Anfangsbuchstaben auch AZPERK genannt: Analyse der Situation, Zieldefinition, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle der Lösung.

Abb. [9-3] **Problemlösungsprozess AZPERK**



9.3.1 Analyse

Das Problem soll so **eindeutig fassbar** sein, dass Sie adäquate (angemessene) Lösungen entwickeln können. Drei Analyseschritte sind dafür notwendig: die Problemerkennung, die Problemanalyse und die Problembeurteilung.

1. **Problemerkennung:** Werden Sie sich bewusst, ob es überhaupt ein Problem gibt und wer oder was davon in welcher Weise betroffen ist.
2. **Problemanalyse:** Tragen Sie alle notwendigen Informationen zusammen, um die **Art** des Problems, mögliche **Ursachen** und **Einflussfaktoren** zu bestimmen. Betrachten Sie nicht nur das Naheliegende, sondern stellen Sie immer auch eine Verbindung zwischen dem Problem und seinem Umfeld her.
3. **Problembeurteilung:** Versuchen Sie das Problem so weit zu verstehen, dass Sie entscheiden können, ob es sich lohnt, das Problem zu lösen, und ob Sie es lösen wollen oder können.

Die Beurteilung der **Wichtigkeit / Dringlichkeit,** der **Chancen** auf eine umsetzbare Lösung sowie des dafür notwendigen **Aufwands** dienen Ihnen als Entscheidungsgrundlage.

Abb. [9-4] **Checkliste zur Situationsanalyse**

Vorgehensschritt	Leitfragen
Problemerkennung	• Was ist das Problem? • Was gehört zum Problemkreis und was nicht? • Wer ist vom Problem betroffen? • Welche Sofortmassnahmen sind allenfalls zu treffen?
Problemanalyse	• Was ist das Hauptproblem? • Welche Teilprobleme gibt es? • Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen Teilproblemen? • Welches sind die Ursachen für das Problem? • Welche Einflussfaktoren gibt es? • Welche ähnlichen Probleme gab es in der Vergangenheit?
Problembeurteilung	• Wie (zeitlich) dringend ist die Problemlösung? • Welche Chancen und Risiken bestehen für eine Lösung? • Was passiert, wenn das Problem nicht gelöst wird? • Welche Einschränkungen und Rahmenbedingungen sind bei der Lösungsfindung zu beachten? • Wer muss für die Lösungsfindung miteinbezogen werden?

9.3.2 Zieldefinition

In einem zweiten Schritt legen Sie die Ziele fest, die mit der Lösung des Problems zu erreichen sind. Die Ziele priorisieren Sie, indem Sie den Zielkatalog in **Muss-Ziele** (unabdingliche Ziele) und **Kann-Ziele** (wünschenswerte Ziele) unterteilen. Dies erleichtert Ihnen später auch die Bewertung der Lösungsideen und die Erfolgskontrolle.

Klare Ziele formulieren Sie mit der **SMART-Formel.** Halten Sie die Ziele auf jeden Fall schriftlich fest.

Abb. [9-5] **Checkliste zur Zieldefinition**

Vorgehensschritt	Leitfragen
Zieldefinition	• Was muss oder soll mit der Lösung erreicht werden? • Wer hat welche Zielvorstellungen? • Wie sind die einzelnen Ziele zu gewichten? • Wie prüfen wir, dass die Ziele erreicht werden?

9.3.3 Planung (Lösungssuche)

Um die Ziele zu erreichen, müssen Sie die Frage «Was ist zu tun?» beantworten. Meist gibt es verschiedene Lösungsvarianten für ein Problem. Deshalb ist es wichtig, zunächst den Lösungsspielraum weit zu fassen, um anschliessend Ihre Ideen ein erstes Mal zu filtern.

Gehen Sie in zwei Teilschritten vor:

- In der **Synthese** (Ideen zusammenstellen) sollen Sie zunächst möglichst **viele Lösungsideen** entwickeln, z. B. mithilfe von Kreativitätstechniken. Dabei gilt Quantität vor Qualität, die Machbarkeit steht noch nicht zur Diskussion.
- In der **Analyse** vergleichen Sie Ihre Lösungsideen mit Ihren **Muss-Zielen.** Verwerfen Sie jene Ideen, die den Muss-Zielen widersprechen und daher von vornherein als Lösungen nicht infrage kommen.

Abb. [9-6] **Checkliste zur Lösungssuche**

Vorgehensschritt	Leitfragen
Synthese	• Welche Lösungsvarianten gibt es? • Wie wurden ähnliche Probleme in der Vergangenheit gelöst (erfolgreich oder erfolglos)? • Welche Techniken helfen beim Entwickeln von Lösungsideen? • Wer kann zum Entwickeln von Lösungsideen beitragen?
Analyse	• Welche Lösungsideen erfüllen oder erfüllen nicht die Muss-Ziele? • Welche Lösungsideen müssen verworfen und welche sollen weiterverfolgt werden?

9.3.4 Entscheidung

Angesichts der Vielfalt möglicher Lösungen steht eine Entscheidung an: Wählen Sie jene Lösung aus, die den **grössten Nutzen** für die Zielerreichung verspricht.

Verlassen Sie sich dabei nicht allein auf Ihr Bauchgefühl oder auf Ihre Erfahrung. Treffen Sie Ihre Entscheidung **gut begründet** und so **objektiv** wie möglich, indem Sie die Bewertungskriterien, das Bewertungs- und das Auswahlverfahren im Voraus bestimmen.

Abb. [9-7] **Checkliste zur Entscheidung**

Vorgehensschritt	Leitfragen
Bewertung	• Welche Bewertungskriterien sollen gelten? • Welches Bewertungsverfahren soll angewendet werden? • Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Lösungsalternativen (was spricht dafür und was dagegen)? • Kann die Lösung die Ursachen des Problems beheben? • Wie ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Lösung? • Welche Risiken bestehen?
Entscheidung	• Welches Entscheidungs-/Auswahlverfahren soll angewendet werden? • Wer ist für die Entscheidung zuständig?

9.3.5 Realisierung

Weil für die meisten Probleme nicht eine einzige Lösungsmassnahme genügt, müssen Sie bei der Umsetzungsplanung die entsprechenden **Massnahmenkataloge** entwerfen: Was ist von wem bis wann zu tun?

Jede Massnahme bindet Mittel (Ressourcen) in Form von finanziellen Mitteln (Investitionen, Kosten für extern Beauftragte, laufende Kosten usw.) oder Kapazitäten (zeitlicher Aufwand von Personen, System- oder Maschinenkapazitäten). Diesen **Ressourcensatz** müssen Sie im Voraus einplanen, damit Sie die Lösung erfolgreich realisieren können.

Um die Massnahmenpläne koordiniert umzusetzen, braucht es eine gezielte **Steuerung** und **Unterstützung** jener Personen, die Sie mit der Ausführung betrauen. Die Realisierung der einzelnen Massnahmen bedingt ein **konsequentes Zeitmanagement.**

Abb. [9-8] **Checkliste zur Realisierung**

Vorgehensschritt	Leitfragen
Umsetzungsplanung	• Welche Massnahmen-Prioritäten gibt es? • Welches sind die kritischen Punkte der Umsetzung? • Wer macht was wofür wann wo und wie?
Realisierung	• Wer steuert die Umsetzung? • Welche Unterstützung der Ausführenden ist erforderlich? • Nach welchen Kriterien und mit welchem Verfahren soll die Umsetzung kontrolliert werden?

9.3.6 Kontrolle

Mit der Kontrolle überprüfen Sie sowohl die **Resultate** aus der Umsetzung und als auch den Grad der **Zielerreichung.**

Gegebenenfalls beginnt der Problemlösungsprozess **nochmals von vorne:** Falls die Ziele (der angestrebte Soll-Zustand) nicht oder nicht vollständig erreicht wurden, haben Sie nämlich erneut ein Problem.

Abb. [9-9] **Checkliste zur Kontrolle**

Vorgehensschritt	Leitfragen
Kontrolle	• Wie verläuft die Umsetzung (inhaltlich, Kosten, Zeit) gegenüber der Umsetzungsplanung? • Wie gut werden die gesteckten Ziele erreicht? • Welche Korrekturmassnahmen sind zu ergreifen?

9.4 Vernetztes Denken

Im hektischen Alltag befassen wir uns nicht gerne mit komplexen Problemen, die mühselig zu lösen sind und ausserordentlich viel Zeit, Energie und Nerven kosten. Lieber konzentrieren wir uns auf **Einzelprobleme,** die wir klarer erfassen, rascher lösen und schliesslich «ad acta» legen können.

Isolierte Einzellösungen funktionieren bei komplexen Problemen aber meist nicht, weil sie nur **Symptome** bekämpfen, beim eigentlichen Problem aber nur wenig oder nichts ausrichten. Wer komplexe Probleme mit unzulänglichen Mitteln angeht, muss mit **Denkfehlern** rechnen. Diese können zu Fehlentscheidungen oder untauglichen Lösungen führen und schlimmstenfalls das Problem noch verschärfen.

Die Methodik des vernetzten Denkens hilft Ihnen, die unterschiedlichen **Einflussfaktoren** auf ein Problem oder eine Situation mit ihren gegenseitigen **Abhängigkeiten** und **Wechselwirkungen** zu erkennen und diese Zusammenhänge in ganzheitlichen Lösungsansätzen zu berücksichtigen.

Abb. 9-10 zeigt fünf Prinzipien des vernetzten Denkens, auf die wir in den folgenden Abschnitten näher eingehen.

Abb. [9-10] Prinzipien des vernetzten Denkens

9.4.1 Blickwinkel öffnen

Bei komplexen Problemen ist das eigentliche Problem meist noch unklar bzw. nicht eindeutig feststellbar. Es gibt dazu wenig Fakten, aber viele persönliche Interpretationen und Meinungen. Umso wichtiger ist es in einem solchen Fall, dass Sie die Situation umsichtig beleuchten:

- **Perspektivenwechsel:** Untersuchen Sie die Sichtweisen und Standpunkte aller Beteiligten, um ein möglichst **ausgewogenes Bild** zu erhalten statt einer zu einseitigen, lückenhaften Problembeschreibung. «Es fiel mir plötzlich wie Schuppen von den Augen» drückt anschaulich aus, wie wichtig ein Perspektivenwechsel bei der Analyse komplexer Probleme ist.
- **Metaebene:** Verschaffen Sie sich ein möglichst ausgewogenes Bild und den notwendigen Überblick, um zu verhindern, dass Sie «vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen». Indem wir die Sichtweise auf das Problem in die Vogelperspektive oder die sogenannte «helicopter view» verlagern, wechseln wir nicht nur den Standpunkt, sondern können das **Problem als Ganzes** sachlich hinterfragen.

9.4.2 Zusammenhänge verstehen

Sie müssen ein komplexes Problem immer auch im **Gesamtzusammenhang** untersuchen, um es ganzheitlich zu lösen.

Die Versuchung ist nämlich gross, dass wir uns mit den naheliegenden Ursachen für ein Problem zufriedengeben. Weil komplexe Probleme jedoch immer **mehrere Einflussfaktoren** aufweisen, die eng miteinander verknüpft sind, dürfen Sie sich bei der Ursachenanalyse nicht auf Details beschränken oder die Teilprobleme isoliert voneinander betrachten.

9.4.3 Dynamik verstehen

Die Einflussfaktoren auf ein Problem verharren nicht einfach in einem bestimmten Zustand. Vielmehr entwickeln sie sich im Zeitverlauf. Sie sind immer auch einer bestimmten **Dynamik** unterworfen: Einzelne wirken sich besonders stark auf das Problem aus oder verändern sich markant, während andere nur einen geringen Einfluss haben oder sich als vergleichsweise stabil im Zeitverlauf erweisen.

Die Dynamik dieser Beziehungen zu verstehen, ermöglicht Rückschlüsse auf die **Chancen** und **Risiken** im weiteren Problemverlauf. Diese sind wichtig, um nachhaltig wirksame Lösungen zu suchen.

9.4.4 Ungewissheit ertragen

Unser Bestreben, möglichst rasch Gewissheit über Probleme zu erlangen und sie dadurch zu beherrschen, verleitet uns dazu, in **kurzfristigen Aktionismus** auszubrechen und Lösungen zu **«erzwingen».** In der Folge sind wir viel zu oft mit unerwünschten Nebenwirkungen oder ungeahnten Fehlentwicklungen konfrontiert oder stellen im Nachhinein fest, dass die beabsichtigten Lösungseffekte nicht eingetreten sind. Überdies neigen wir angesichts fehlender Ideen dazu, viel zu oft über jene Faktoren zu diskutieren, die wir sowieso nicht ändern können, anstatt die Energie auf die **tatsächlich möglichen Veränderungen** zu lenken.

Ungewissheit ertragen bedeutet beim vernetzten Denken:

- **Rahmenbedingungen** respektieren, die Sie nicht ändern können, und sich stattdessen auf jene Lösungsschritte konzentrieren, die Sie selbst beeinflussen und **aktiv lenken** können.
- **Geduld** aufbringen für das Erzielen von langfristigen Wirkungen. Weil Sie nicht einfach «an einer Schraube drehen» können, braucht es die Beharrlichkeit, jene Lösungsstrategien zu suchen, die zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ansetzen und **nachhaltige Veränderungen** erzeugen.

9.4.5 Wirksame Lösungen finden

Wir sind uns zwar durchaus bewusst, dass die einseitige **Symptombekämpfung** nur zu unbefriedigenden Scheinlösungen führt, verbeissen uns dennoch gerne in eine einzige, naheliegende Lösungsidee, suchen nach **Patentrezepten** oder springen leichtfertig von einem Lösungsansatz zum nächsten nach dem Motto «Trial and error» (Versuch und Irrtum). Wirksame Lösungen finden bedeutet demgegenüber **umsichtiges** und **situationsgerechtes Eingreifen,** das wir nicht schon beim ersten Widerstand wieder aufgeben müssen.

Ausserdem legen wir ein Problem gerne **«ad acta»,** sobald wir den vermeintlich richtigen Lösungsweg beschlossen haben. Dabei verkennen wir, dass jede Problemlösung automatisch auch eine Veränderung der bisherigen Situation bedeutet. Wirksame Lösungen sind insofern **«lernfähig»,** als sie die möglichen Auswirkungen berücksichtigen und sich wenn nötig anpassen oder korrigieren lassen.

9.5 Problemnetzwerk erstellen

Das Problemnetzwerk ist die methodische Anwendung des vernetzten Denkens. Gehen Sie dabei – wie beim Problemlösungsprozess – Schritt für Schritt und zielgerichtet vor, um sich nicht in Details zu verlieren. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, eine Checkliste abzuhaken. Wenn sich neue Erkenntnisse ergeben, sollen sie in die Weiterarbeit einfliessen.

In den folgenden Abschnitten beschreiben wir die wichtigsten Vorgehensschritte für das Erstellen eines Problemnetzwerks.

9.5.1 Problem konkretisieren

Um den Problemlösungsprozess in Gang zu setzen, müssen Sie zuerst das Problem genauer bestimmen. Grenzen Sie dazu zunächst das Problem ab und ermitteln Sie die zahlreichen **Einflussfaktoren,** die auf das Problem wirken:

- Was gehört zum Problem, was nicht?
- Welche Faktoren beeinflussen das Problem?

Je klarer Sie das **Problem umschreiben** können, desto einfacher fällt es Ihnen, in einem nächsten Schritt die Vernetzung zwischen den einzelnen Einflussfaktoren zu erkennen.

9.5.2 Vernetzung der Beziehungen ermitteln

Vernetzen bedeutet, die **Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren** genauer zu bestimmen. Stellen Sie sich dazu folgende zwei Fragen:

1. Gibt es eine Beziehung zwischen den beiden Einflussfaktoren A und B?
2. Wie wirkt sich A auf B aus?

A] Beziehungen

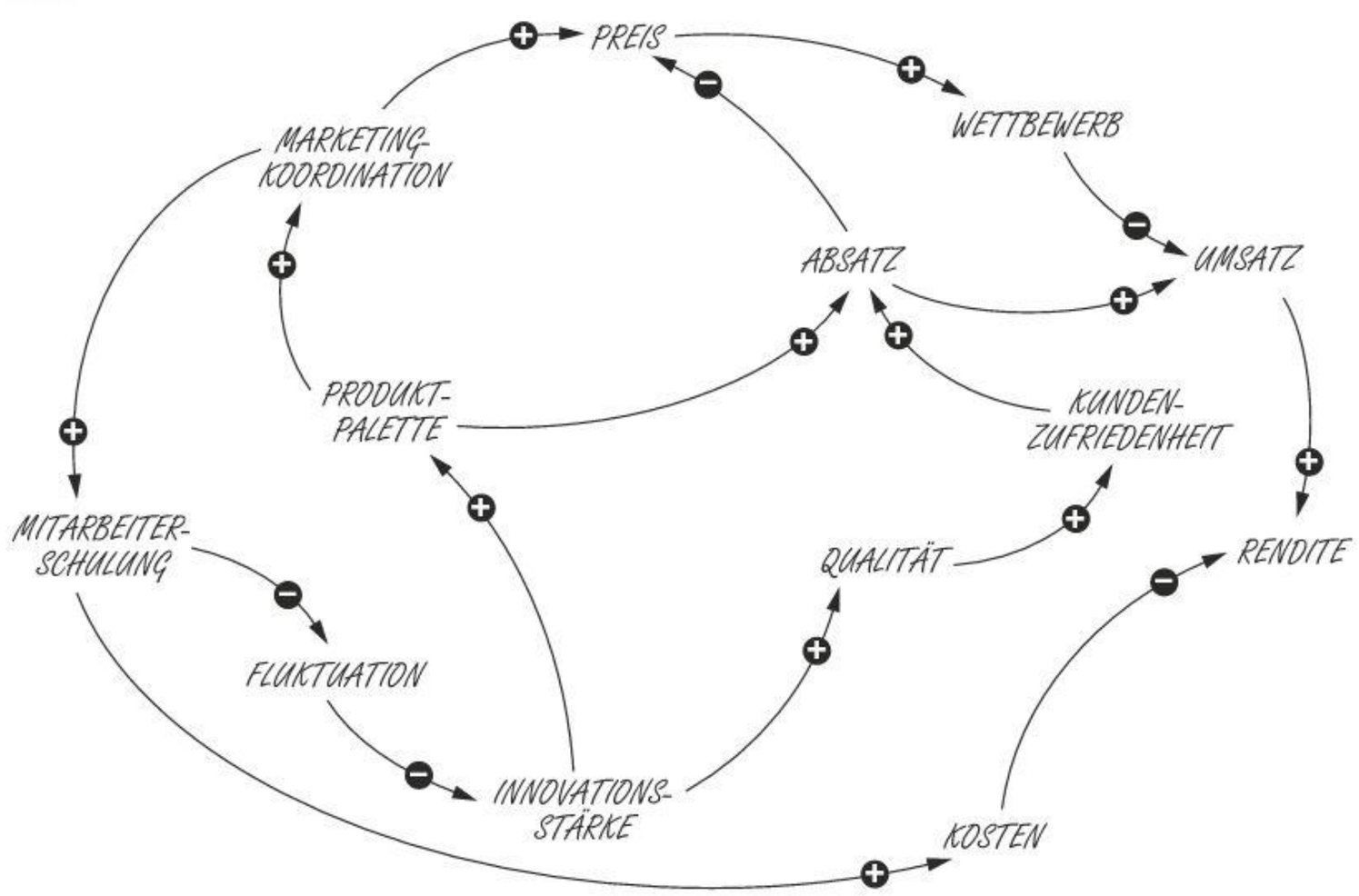
Die Art der Beziehung wird durch die beiden Symbole **+** für eine positive, **gleichgerichtete** Beziehung und **–** für eine negative, **entgegengesetzte** Beziehung gekennzeichnet. Es handelt sich dabei nicht um eine Bewertung, ob die betreffende Beziehung «gut» oder «schlecht» ist.

Abb. [9-11] **Beziehungen**

	Positive Beziehung (gleichgerichtet)	Negative Beziehung (entgegengesetzt)
Symbol	+	–
Formulierungen	• Je mehr …, desto mehr … • Je weniger …, desto weniger … • Je grösser …, desto grösser … • Je kleiner …, desto kleiner …	• Je mehr …, desto weniger … • Je weniger …, desto mehr … • Je grösser …, desto kleiner … • Je kleiner …, desto grösser …
Praxisbeispiele	• Mehr Verkauf bewirkt mehr Umsatz. • Mehr Absatz bewirkt mehr Rendite. • Mehr Produkte bewirken mehr Koordinationsaufwand im Marketing.	• Mehr Umsatz bewirkt tiefere Preise. • Mehr Mitarbeiterschulung bewirkt weniger Fluktuation. • Mehr Fluktuation bewirkt weniger Innovationskraft.

Aus den Einflussfaktoren, die durch Beziehungen miteinander verknüpft sind, ergibt sich ein **Beziehungsnetzwerk.** Besonders anschaulich lässt es sich grafisch darstellen. Die Einflussfaktoren werden dabei mit **Pfeilen** so verbunden, dass diese die Wirkungsrichtung anzeigen: «A wirkt sich auf B aus.»

Abb. [9-12] **Netzwerk darstellen (Beispiel)**



B] Dynamik und Intensität

Nebst der Art der Beziehungen können auch noch die zeitliche Dynamik und die Intensität dieser Beziehungen näher bestimmt werden. Stellen Sie sich dazu folgende zwei Fragen:

1. Zeitliche Dynamik der Beziehung: Wie **rasch** wirkt sich A auf B aus?
2. Intensität der Beziehung: Wie **stark** wirkt sich A auf B aus?

Die zeitliche Dynamik lässt sich im Netzwerk z. B. durch dünne Pfeile für kurzfristige Wirkungen und durch dicke Pfeile für langfristige Wirkungen aufzeigen. Für die Intensität wird meist eine Einstufungsskala verwendet, z. B. 0 = keine Wirkung, 1 = schwach, 2 = normal und 3 = stark wirkend.

Hinweis Wir verzichten in diesem Lehrmittel darauf, auf die zeitliche Dynamik und die Intensität näher einzugehen, und verweisen auf die zahlreichen Fachbücher zur Methodik des vernetzten Denkens.

9.5.3 Veränderungsmöglichkeiten erfassen

Ein Problem verharrt nicht in einem Ist-Zustand, sondern entwickelt sich immer weiter. Im einfachsten Fall löst es sich im Zeitverlauf von selbst. Für alle anderen Fälle empfiehlt es sich, die **möglichen Entwicklungen** anhand der heute vorliegenden Informationen gedanklich durchzuspielen. Bilden Sie dazu Szenarien zu den relevanten Einflussfaktoren des Problems:

- **Trendszenario:** Was geschieht im wahrscheinlichen Fall?
- **Worst-Case-Szenario:** Was geschieht im schlechtesten Fall?
- **Best-Case-Szenario:** Was geschieht im besten Fall?

Abb. [9-13] **Szenarienbildung (Beispiel)**

Einfluss-faktor	Wahrscheinlicher Fall (Trend)	Bester Fall (Best Case)	Schlechtester Fall (Worst Case)
Umsatz	Stagniert auf jetzigem Niveau	Wächst um 5% jährlich	Sinkt um 10% jährlich
Preis	Sinkt um 10% gegenüber heute	Bleibt gleich	Sinkt um 15–20% gegenüber heute

Zusammenfassung

Es liegt dann ein Problem vor, wenn der **Ist-Zustand vom Soll-Zustand abweicht.** Als wie schwierig ein Problem eingestuft wird, hängt von den folgenden Merkmalen ab:

- **Lösbarkeit:** Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, eine Lösung zu finden?
- **Erfassbarkeit:** Wie klar bestimmbar sind die Ursachen?
- **Zerlegbarkeit:** Wie gut lässt sich das Gesamtproblem in Teilprobleme aufteilen?
- **Ähnlichkeit:** Gibt es ein verwandtes oder handelt es sich um ein isoliertes Problem?
- **Nützlichkeit:** Wie stehen der Aufwand und der Nutzen einer Lösung zueinander?
- **Subjektive Bewertung:** Welche Rolle spielt die persönliche Betroffenheit?

Der Schwierigkeitsgrad bestimmt auch das Vorgehen bei der Problemlösung:

- **Einfache Probleme** sind gut strukturiert und lassen sich mit klaren Vorgaben, Anleitungen oder detaillierten Checklisten sowie «gesundem Menschenverstand» lösen.
- **Komplizierte Probleme** sind schlecht strukturiert und erfordern darum ein strukturiertes Vorgehen anhand des Problemlösungsprozesses.
- **Komplexe Probleme** sind unstrukturiert und dynamisch, sodass es das vernetzte Denken für die Entwicklung ganzheitlicher Lösungen braucht.

Der Problemlösungsprozess AZPERK besteht aus sechs Vorgehensschritten:

Vorgehensschritt	Beschreibung
Analyse	• Problemerkennung • Problemanalyse: Art, Ursachen und Einflussfaktoren • Problembeurteilung: Entscheidung über Wichtigkeit / Dringlichkeit einer Problemlösung
Zieldefinition	• Muss-Ziele: zwingende Ansprüche an die Lösung • Kann-Ziele: gewünschte Anforderungen an die Lösung
Planung	• Synthese: Entwicklung von Lösungsideen • Analyse: Abgleich von Lösungsideen mit Muss-Zielen
Entscheidung	• Bewertung von Lösungsvarianten anhand von Bewertungskriterien und -verfahren • Entscheidung für die umzusetzende Lösung
Realisierung	• Massnahmenplanung • Steuerung, Unterstützung und Zeitmanagement bei der Realisierung
Kontrolle	• Überprüfung der Zielerreichung

Fünf Prinzipien des **vernetzten Denkens** lauten:

- Blickwinkel öffnen: Perspektivenwechsel, Metaebene
- Zusammenhänge verstehen: Gesamtproblem erfassen, nicht nur die Details
- Dynamik der Beziehungen verstehen: Intensität und zeitlicher Verlauf
- Ungewissheit ertragen: Rahmenbedingungen respektieren, langfristig denken
- Wirksame Lösungen finden: umsichtig, situationsgerecht und anpassungsfähig

Das Problemnetzwerk umfasst drei Vorgehensschritte:

Vorgehensschritt	Beschreibung
Problem konkretisieren	• Problem abgrenzen • Einflussfaktoren auf das Problem ermitteln
Vernetzung ermitteln	• Art der Beziehungen: positive (gleichgerichtete) und negative (entgegengesetzte) Wirkungen • Dynamik und Intensität der Beziehungen: Entwicklung im Zeitverlauf, Wirkungsstärke
Veränderungsmöglichkeiten erfassen	• Szenarien zu den wichtigsten Einflussfaktoren bilden: Trend, schlechtester Fall (Worst Case), bester Fall (Best Case)

Repetitionsfragen

24 Welche drei typischen Merkmale eines Problems werden hier angesprochen?

A] Mit einer Lösung lässt sich womöglich auch ein vergleichbares anderes Problem lösen.

B] Persönliche Betroffenheit kann die Lösung eines Problems erschweren bis verunmöglichen.

C] Teilprobleme sind meist einfacher lösbar als das Gesamtproblem.

25 Der Problemlösungsprozess besteht aus insgesamt sechs Phasen. Ordnen Sie die folgenden Fragestellungen der richtigen Phase zu.

A] Welche spontanen Lösungen fallen Ihnen zu diesem Problem ein?

B] Was ist das Problem?

C] Wie dringend ist eine Problemlösung notwendig?

D] Wer ist für die Ausführung der gefundenen Lösung zuständig?

E] Wie gut wurden die definierten Ziele erreicht?

26 Tina sagt: «Manchmal habe ich Mühe mit der Prioritätensetzung oder gerate in die typischen Zeitfallen. Dann bin ich unzufrieden mit meinen Arbeitsergebnissen, was sich auch auf meine Motivation schlägt. Umso mehr bin ich überzeugt, dass es sich lohnt, bei der Zeitplanung konkrete Ziele zu setzen. Sie motivieren nicht nur, sondern erleichtern auch die Zeitkontrolle, die wiederum einen positiven Effekt auf die persönliche Zeitplanung hat. Zudem stelle ich fest: Je motivierter ich bin, desto weniger Zeit brauche ich für das Erledigen von Aufgaben. Ich bin dann einfach effizienter!»

Stellen Sie Tinas Aussage über die Zeitplanung in einem Problemnetz dar.

Halten Sie alle relevanten Einflussfaktoren fest, die Wirkungsrichtung zwischen den Einflussfaktoren in Form von Pfeilen und die Wirkungsart durch «+» und «–». Ergänzen Sie Ihr Problemnetzwerk wo nötig mit weiteren bedeutenden Einflussfaktoren oder Wirkungen.

27 Erklären Sie in zwei bis drei Sätzen, warum ein Perspektivenwechsel beim Betrachten von komplexen Problemen besonders wichtig ist.

Teil B

Kommunikation und
Präsentationstechnik

10 Basiskompetenzen in der Kommunikation

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • den Ablauf des Kommunikationsprozesses beschreiben. • die Kommunikationsgrundsätze aufführen. • erklären, was man unter der Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation versteht. • die Ausdrucksformen der verbalen und nonverbalen Kommunikation darstellen.
Schlüsselbegriffe	analoge Kommunikation, Appell, Beziehungsebene, Codierung, Decodierung, Dialog-Theorie, digitale Kommunikation, Distanzzonen, Empfänger, Gestik, Kanal, Kommunikationsquadrat, Körpersprache, Mimik, nonverbale Kommunikation, paraverbale Kommunikation, Rückmeldung, Sachebene, Selbstoffenbarung, Sender, Signal, verbale Kommunikation, Vier-Seiten-Modell

«Man kann nicht nicht kommunizieren», denn jede Verhaltensweise – ob ich rede oder schweige, handle oder nicht handle – beeinflusst die Mitmenschen. Als Mittel zur gegenseitigen Verständigung und Beeinflussung ist die Kommunikation ein zentrales Bindeglied in zwischenmenschlichen Beziehungen. Im Privatleben genauso wie im Berufsalltag, wo sich Mitarbeitende und Vorgesetzte, die Teammitglieder untereinander oder mit unternehmensinternen bzw. -externen Partnern austauschen. – Stellen Sie sich die folgende Situation vor:

Beispiel

Sie treffen auf dem Weg zum Mittagessen zufällig den Finanzchef Ihres Unternehmens. Er fragt Sie ganz unvermittelt: «Wie weit sind Sie im Budgetierungsprozess?» Diese an sich klare Frage kann für Sie viele Bedeutungen haben:

- Eine Aufforderung, kurz über den Zwischenstand des Budgetierungsprozesses zu informieren.
- Ein Ausdruck von grossem Interesse gegenüber dem Budget Ihres Verantwortungsbereichs oder Ihrer Person.
- Eine Bekundung von Misstrauen mit der unausgesprochenen Unterstellung, dass Sie mit der Arbeit noch gar nicht begonnen haben könnten.
- Ein etwas hilfloser Versuch, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Die Kommunikation ist eine soziale **Interaktion,** d. h. ein aufeinander bezogenes Handeln. Wenn wir miteinander kommunizieren, sind wir uns der möglichen Vieldeutigkeit von Aussagen kaum bewusst. Es lohnt sich aber, über den Kommunikationsprozess nachzudenken. Wir können einigen Missverständnissen vorbeugen, wenn wir besser verstehen, wie Kommunikation funktioniert und welche «Gefahren» dabei lauern. Im Folgenden wollen wir einige Aspekte darstellen, mit denen sich die Kommunikationswissenschaft beschäftigt.

10.1 Kommunikationsprozess

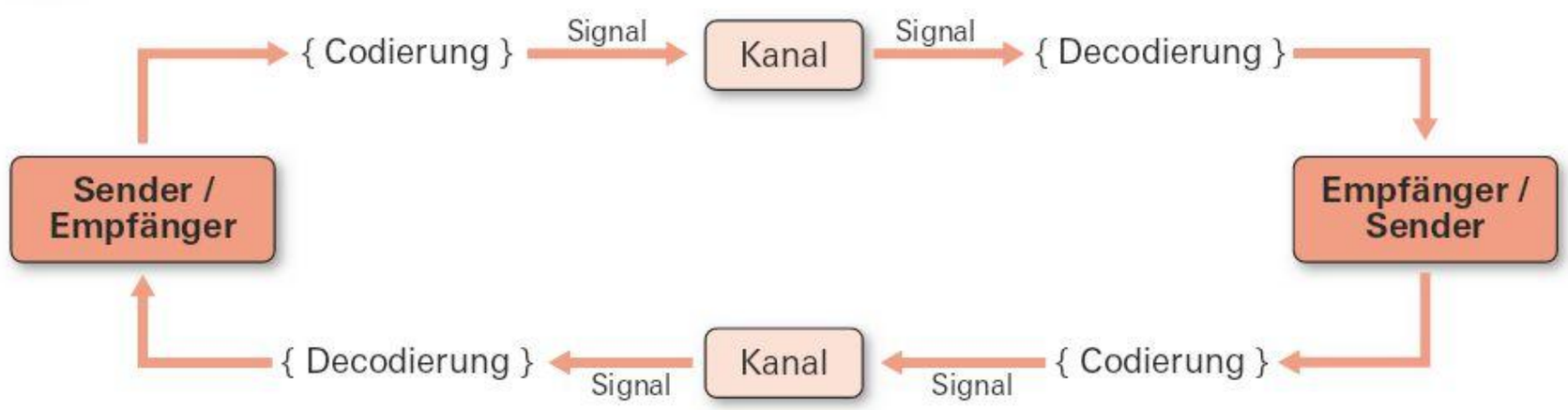
Zunächst wenden wir uns der grundsätzlichen Frage zu: «Was versteht man unter Kommunikation?» Es gibt viele Definitionen in der Fachliteratur; die einfachste ist die folgende: **Kommunikation ist der Prozess der Informationsübertragung.**[1]

Diese Definition geht auf das Modell von Shannon und Weaver (1948) zurück, das einer der ergiebigsten Ansätze für die Beschreibung von Kommunikation und ihrer Probleme ist. Die Ursprünge dieses Modells waren rein technischer Natur und bezweckten die optimale Kommunikation in der amerikanischen Armee.

[1] Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger; Rammstedt, Otthein, Wienold, Hanns: Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden 2007.

Abb. 10-1 zeigt das **einfache Kommunikationsmodell** als eine etwas vereinfachte Darstellung des Modells von Shannon / Weaver.

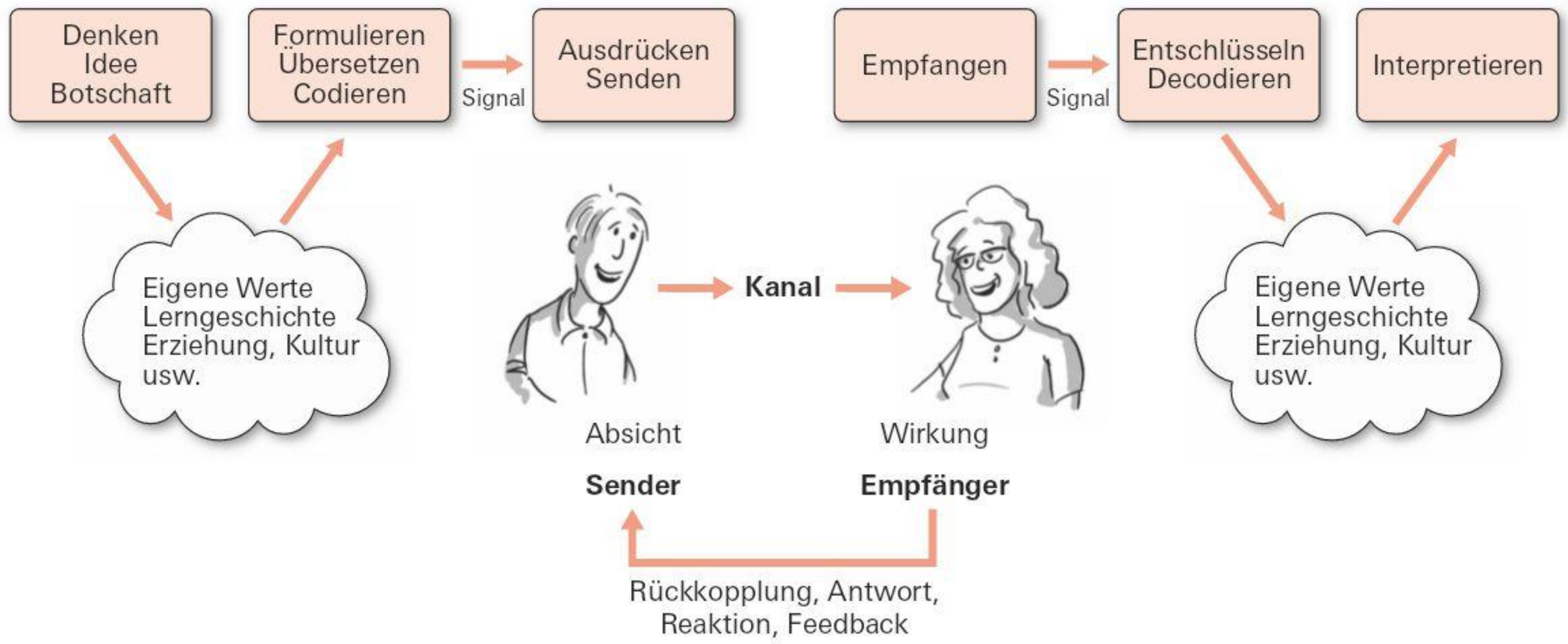
Abb. [10-1] **Einfaches Kommunikationsmodell**



Sender	**Absender** einer Nachricht, Ausgangspunkt, Informationsquelle
Empfänger	**Adressat** der Nachricht, Zielpunkt
Codierung	Die Nachricht wird in **Signale** verschlüsselt.
Signale	Damit sind codierte Nachrichten in Form von Zeichen, Worten, Symbolen gemeint. Die Wahrnehmung der Signale erfolgt über unsere Sinnesorgane (Augen, Ohren, Haut usw.).
Kanal	Mit dem Kanal wird das **Medium** bezeichnet, mit dem die Übermittlung der Signale erfolgt. Dies kann beispielsweise ein Inserat, der Fernseher, ein Buch oder Bild sein. In der sozialen Interaktion übermitteln wir Signale meist über den Körper – verbal und / oder nonverbal.
Decodierung	Die verschlüsselten Signale werden vom Empfänger wieder in eine Nachricht **entschlüsselt**.

Der Sender und der Empfänger müssen über einen gemeinsamen Code verfügen, um sich sinnvoll miteinander austauschen zu können. Dieser gemeinsame Code ist nicht selbstverständlich, wie das **erweiterte Kommunikationsmodell** in Abb. 10-2 veranschaulicht.

Abb. [10-2] **Erweitertes Kommunikationsmodell**



Bevor der Sender sich äussert, reift in ihm ein Gedanke, eine Idee oder eine Absicht. Automatisch verknüpft er diese **Gedanken** mit der eigenen Lerngeschichte, der eigenen Werthaltung, dem eigenen Kulturkreis oder mit eigenen Erfahrungen. Mit diesem eigenen, situativen Bezugsrahmen **codiert** (d. h. übersetzt) der Sender die Nachricht in Signale und übermittelt diese. Dieser Prozess vollzieht sich bei Erwachsenen in Bruchteilen von Sekunden.

Die Nachricht kommt beim Empfänger an und entfaltet ihre **Wirkung.** Der Empfänger muss nun wiederum das Geäusserte **decodieren,** d. h. in seinen eigenen Bezugsrahmen stellen. Dazu bezieht er sich automatisch auf seine Lerngeschichte, seine Werthaltungen, seinen Kulturkreis oder auf seine Erfahrungen und interpretiert das Wahrgenommene entsprechend.

Bei der Übermittlung kann es zu **Missverständnissen** kommen, wenn die Signale unterschiedlich interpretiert werden. Neben dieser Fehlinterpretation stellt aber auch die **eingeschränkte Wahrnehmung** des Signals eine Fehlerquelle dar: Stress, die Art der Beziehung oder persönliche Erfahrungen können die Sinneswahrnehmung beeinträchtigen. Signale werden dann durch eine Art **Filter** empfangen.

Beispiel

Die Beziehung zwischen der Mitarbeiterin Angela und der Vorgesetzten Michaela ist seit Wochen durch einen unausgesprochenen Konflikt belastet. Michaelas Wahrnehmung von Angela ist gefiltert: Sie stört sich an ihrer lauten Stimme, registriert die kleinsten Fehler bei der Arbeit, merkt sich Angelas private Gesprächszeiten minutengenau usw. Dadurch fühlt sich Michaela in ihrem negativen Bild von Angela bestärkt, während sie deren positive Seiten immer mehr ausblendet.

Zusätzlich zu diesen inneren Faktoren können auch **äussere Faktoren** (wie z. B. Lärm, Dunkelheit, Behinderungen) unsere Sinne bzw. deren Eingangskanäle beeinflussen. Auch hier sprechen wir von einem Filter.

Eines der Hauptprobleme der Kommunikation ist, dass die Codierung bzw. Decodierung immer nach dem eigenen, **individuellen Bezugsrahmen** erfolgt. Wir können unsere Gedanken und Gefühle nur verschlüsselt übermitteln, d. h. in Signale eingepackt. Dadurch entsteht automatisch viel Raum für Missverständnisse. Sender und Empfänger können die Qualität der Verständigung durch eine **Rückmeldung** (ein Feedback) überprüfen. Der Empfänger meldet zurück, wie er die Nachricht entschlüsselt hat, wie sie bei ihm angekommen ist und was sie bei ihm auslöst. Der Sender erhält damit eine Bestätigung dafür, ob seine Sende-Absicht mit dem Empfangsresultat übereinstimmt.

Generell soll im **Kommunikationsprozess** unterschieden werden zwischen dem,

- was ich sagen will,
- was ich wirklich sage,
- was die andere Person hört,
- was die andere Person gehört zu haben glaubt,
- was die andere Person sagen will,
- was die andere Person wirklich sagt,

und dem,

- was ich glaube, dass die andere Person gesagt hat.

Das Modell zeigt ebenfalls auf, dass Informationen in der **sozialen Kommunikation** oder **Zwei-Weg-Kommunikation** ausgetauscht werden. Es geht hier also um die **Wechselbeziehung** zwischen den Kommunizierenden. Wir werden uns vor allem mit dieser Art von Kommunikation befassen.

10.2 Kommunikationsgrundsätze

Der Kommunikationsprozess zeigt auf, wie eine Nachricht übermittelt wird und wo Störungen oder Fehlerquellen möglich sind. Ergänzend zu dieser eher technischen Sicht der Kommunikation gibt es Grundannahmen zur Wirkung der zwischenmenschlichen Kommunikation. Daraus entstand mit der **Dialog-Theorie** eine der einflussreichsten Kommunikationstheorien, zu der Paul Watzlawick **fünf Axiome**[1] formulierte.

[1] Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H., Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 2011. Unter einem Axiom versteht man einen als absolut richtig anerkannten Grundsatz, eine gültige Wahrheit, ein Prinzip.

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.

Jedes Verhalten hat einen **Mitteilungscharakter,** auch das Schweigen. Selbst der Versuch, nicht zu kommunizieren, ist eine Mitteilung und trägt eine Botschaft, nämlich diejenige, dass man nicht kommunizieren möchte.

2. Jede Kommunikation hat eine Sach- und eine Beziehungsebene.

Neben dem Inhalt, d. h., **was ich kommuniziere,** spielen Beziehungsaspekte eine wichtige Rolle. Durch die Art und Weise, **wie ich kommuniziere,** gestalte ich auch die Beziehung zu meinem Gesprächspartner.

3. Kommunikationsabläufe werden unterschiedlich strukturiert.

Jeder Gesprächspartner gibt dem Dialog seine eigene Struktur. Dieser Grundsatz beruht auf der Annahme, dass es für jede Person nur eine Wirklichkeit gibt, nämlich die **eigene Wirklichkeit.** Wenn die Wahrnehmungen voneinander abweichen, missverstehen wir uns. Die Kommunikation wird so zum Kreisprozess, der keinen bestimmten Anfang und kein bestimmtes Ende hat.

Beispiel

Der Arbeitskollege sagt: «Ich will mit dir nicht mehr zusammenarbeiten, weil du dich zu wenig engagierst.» Seine Kollegin erwidert: «Weil dir nichts an unserer Zusammenarbeit liegt, engagiere ich mich auch nicht.» – Jeder sieht das Verhalten des anderen als die Ursache des Problems.

Eine zweite Form dieses Grundsatzes ist **die sich selbst erfüllende Prophezeiung.** Diese Kommunikationsstörung entsteht aufgrund der vorgegebenen eigenen Haltung und nicht aufgrund der Beziehung zum Kommunikationspartner.

Beispiel

Ein Mitarbeiter fühlt sich zu wenig respektiert und zeigt sich entsprechend misstrauisch und aggressiv. Seine Umwelt reagiert abweisend und bestätigt somit seine Annahme – der Negativ-Kreislauf nimmt seinen Lauf.

4. Kommunikation erfolgt digital oder analog.

Sender und Empfänger müssen ständig zwischen der digitalen und der analogen Kommunikation übersetzen.

- Die **digitale** Kommunikation bezieht sich auf **Wörter, Sätze und Symbole** (z. B. Piktogramme), die bestimmten Objekten zugeordnet sind. Diese Sprache ist logisch, abstrakt, vermittelt Informationen und repräsentiert den Inhaltsaspekt.
- Die **analoge** Kommunikation betrifft die Beziehung zwischen den Dingen oder Menschen und wird oft durch **nonverbale Signale** ausgedrückt (s. Kap. 10.5, S. 97). Sie birgt besonders viel Risiko für Fehlinterpretationen. So können z. B. Tränen sowohl Trauer als auch Freude ausdrücken.

5. Kommunikation verläuft symmetrisch und / oder komplementär.

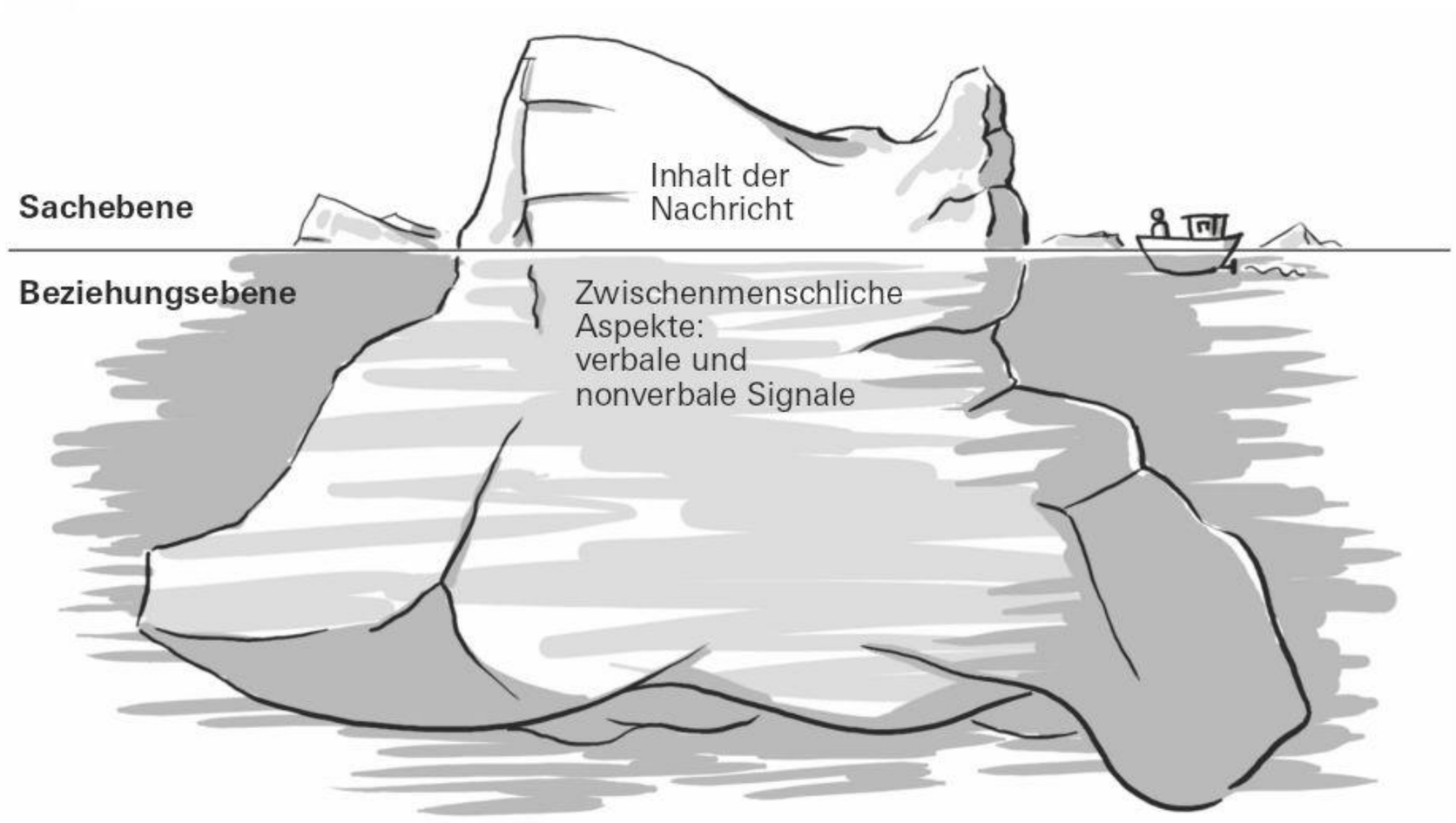
Die Beziehungen zwischen Menschen sind symmetrisch oder komplementär, was sich unter anderem auch in der Kommunikation ausdrückt:

- Eine **symmetrische Beziehung** besteht zwischen gleichberechtigten bzw. ebenbürtigen Partnern.
- Eine **komplementäre Beziehung** besteht dann, wenn ein Partner dem anderen übergeordnet ist. Komplementäre Beziehungen sind z. B. jene zwischen Mutter und Kind oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Eine komplementäre Beziehung bleibt aufrechterhalten, solange die Kommunikationspartner die jeweilige Rolle einnehmen.

10.3 Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation

Gemäss dem zweiten Axiom von Watzlawick unterscheidet man bei der menschlichen Kommunikation zwischen der **Sachebene** und der **Beziehungsebene.** Während wir auf der Sachebene vor allem den Inhalt der Nachricht betrachten, teilen wir auf der Beziehungsebene mit, wie die Nachricht zu verstehen ist.

Abb. [10-3] **Eisbergmodell der Kommunikation**



Man geht davon aus, dass weit mehr Entscheidungen auf der Beziehungsebene als auf der Sachebene gefällt werden. Der Eisberg stellt dieses Verhältnis eindrücklich dar: Der (verborgene) Beziehungs- oder Gefühlsbereich ist ungleich grösser als der (sofort sichtbare) Sachbereich. Worüber man sich austauscht, ist wichtig; wie man sich austauscht, ist aber oft noch wichtiger, damit man sich gegenseitig versteht.

Ein erfolgreiches Gespräch berücksichtigt beide Ebenen in einem **ausgewogenen Verhältnis** zueinander. Erfolgreich ist ein Gespräch, wenn das Sachthema zielorientiert gelöst wird und beide Gesprächspartner mit einem guten Gefühl auseinandergehen.

Ist die Beziehung gut und vertrauensvoll, kann man direkt oder zumindest sehr schnell zum Sachthema kommen. Ist sie unklar oder gestört, müssen die Gesprächspartner zunächst die **Beziehungsebene klären,** um eine vertrauensvolle Gesprächsbasis für die Sachthemen zu schaffen. Geschieht dies nicht, sind **Missverständnisse** im weiteren Gesprächsverlauf vorprogrammiert.

Wenn die Beziehungsebene nicht direkt angesprochen wird, bedeutet dies nicht, dass sich die Kommunikation lediglich auf der Sachebene bewegt. Selbst bei einer Aktennotiz in knapper, nüchtern-sachlicher Form schwingt die Beziehungsebene mit, was sich in den Reaktionen zeigt.

Beispiel

Mögliche Reaktionen auf eine nüchterne Aktennotiz:

- «Das hätte man mir auch persönlich sagen können!»
- «Warum stehe ich in der Verteilerliste erst an dritter Stelle?»

Die einmal gefundene **Balance** zwischen Sach- und Beziehungsebene bleibt nicht unbedingt während des ganzen Gesprächs aufrechterhalten. Vielmehr müssen sich die Partner fortlaufend darum bemühen, vor allem dann, wenn **unvorhergesehene Probleme** auftauchen. Solche Hürden oder Probleme kommen in beinahe jedem Gespräch vor; sie machen es lebendig und unmittelbar.

Beispiel

In einem Gespräch beurteile ich eine bestimmte Sachfrage ganz anders als mein Gegenüber und begründe meine Auffassung mit Gegenargumenten. Mein Gesprächspartner kann darin einen Angriff auf die eigene Person oder einen Vorwurf erkennen – gleichgültig, ob dies meine Absicht war oder nicht.

Sobald man sich aufgrund vermeintlicher Angriffe oder Vorwürfe auf der **Beziehungsebene** nicht mehr sicher fühlt, werden vorher unwesentliche Fragen plötzlich wichtig, wie z. B.: Wie steht mein Gesprächspartner wirklich zu mir? Akzeptiert er mich oder lehnt er mich ab? Was bezweckt er mit dieser Aussage? – Solche Fragen berühren das eigene Sicherheits- und Selbstwertgefühl. Um die Aufmerksamkeit wieder auf das Sachthema lenken zu können, ist es jetzt wichtig, etwas für die gegenseitige Beziehung zu tun und Zweifel auszuräumen.

Beispiel

Ich kann die Situation mit einer einleitenden Bemerkung bereits entschärfen: «Deine Argumente kann ich gut nachvollziehen, dennoch bin ich in dieser Sachfrage anderer Meinung.»

Das Wiederherstellen einer harmonischen Beziehungsebene muss nicht unbedingt verbal erfolgen, sondern kann auch durch Mimik und Haltung signalisiert werden. In einem Gespräch muss also eine ständige **Prozesskontrolle** stattfinden, nicht nur von der gesprächsleitenden Person, sondern von allen Beteiligten.

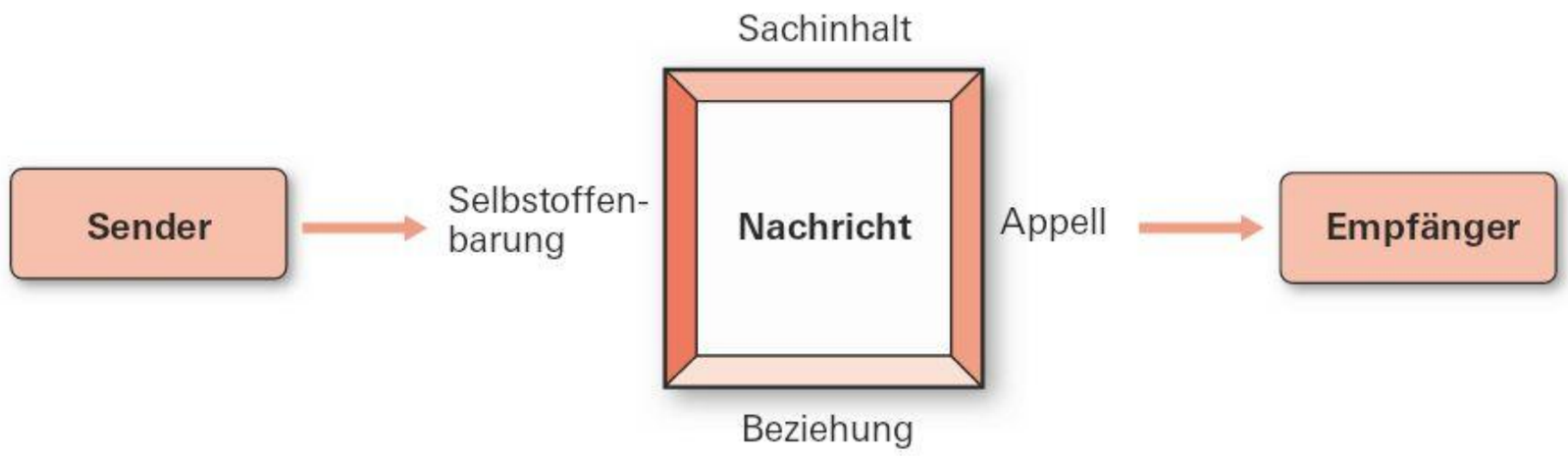
10.4 Kommunikationsquadrat

Der deutsche Kommunikationswissenschafter Friedemann Schulz von Thun[1] hat die Unterscheidung der Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation erweitert. Mit dem Kommunikationsquadrat, auch bekannt unter dem Namen **«Vier-Seiten-Modell»** oder **«Vier-Ohren-Modell»,** schuf er ein allgemeingültiges Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation.

Das Kommunikationsquadrat sagt aus, dass – ob ich will oder nicht – meine Äusserung immer vier Botschaften gleichzeitig enthält:

- **Sachinhalt** (worüber ich informiere)
- **Selbstoffenbarung** (was ich von mir zu erkennen gebe)
- **Beziehung** (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)
- **Appell** (was ich bei dir erreichen möchte)

Abb. [10-4] **Kommunikationsquadrat**



[1] Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Reinbek bei Hamburg 2008.

Grundsätzlich kann der Empfänger frei wählen, welche Botschaften er aufnehmen will. Allerdings sind die vier Ohren nicht immer alle gleich stark ausgebildet. Bildlich gesprochen ist oft «nur ein Ohr auf Empfang». Dies führt unweigerlich zu Verständigungskonflikten, weil man aneinander vorbeiredet.

Gemäss dem Vier-Seiten-Modell ist Kommunikation ein **vierfaches Geschehen,** da alle vier Aspekte **immer gleichzeitig** mitspielen. Folglich sind stets vier Seiten zu beachten, und zwar einerseits beim Sender und andererseits beim Empfänger.

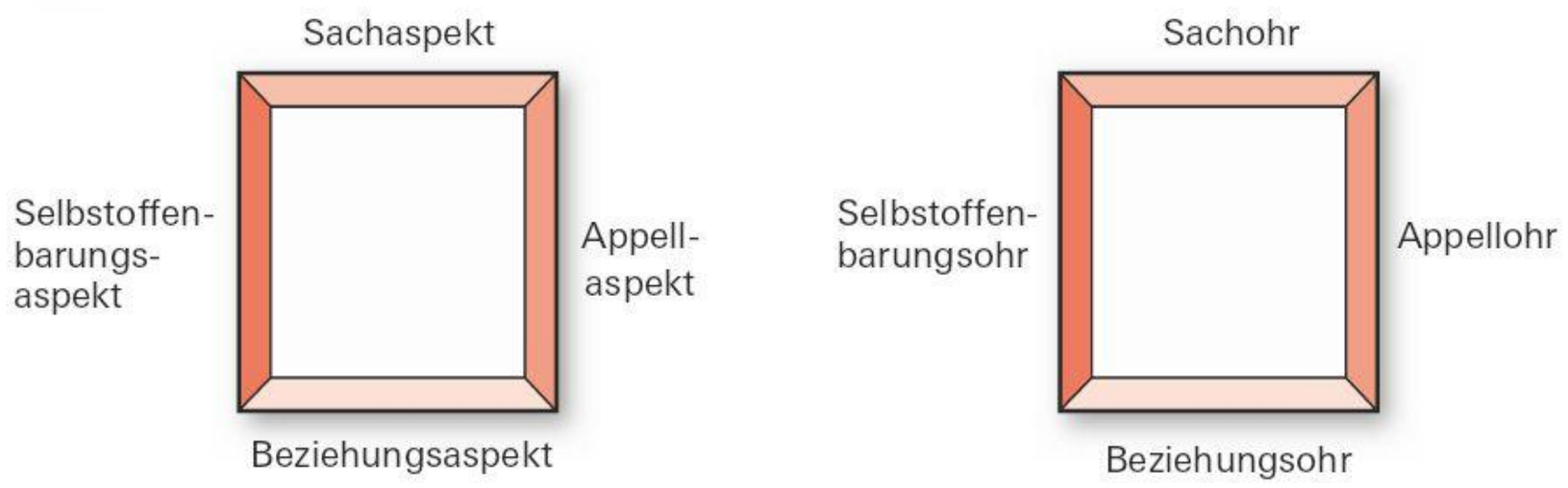
Beim Sender:

- Sachaspekt
- Selbstoffenbarungsaspekt
- Beziehungsaspekt
- Appellaspekt

Beim Empfänger:

- Sachohr
- Selbstoffenbarungsohr
- Beziehungsohr
- Appellohr

Abb. [10-5] **Aspekte des Vier-Seiten-Gesprächs**



Beispiel Die Vorgesetzte zum Mitarbeiter: «Kannst du bitte diesen Brief zur Post bringen?»

Sender (Vorgesetzte)		Empfänger (Mitarbeiter)	
Sachaspekt	Der Brief muss noch heute abgeschickt werden.	**Sachohr**	Der Brief muss noch heute abgeschickt werden.
Selbstoffenbarungs-aspekt	Ich habe keine Zeit, zur Post zu gehen.	**Selbstoffenbarungs-ohr**	Sie findet sich offenbar zu wichtig, um selbst zur Post zu gehen.
Beziehungsaspekt	Du bist auch dazu da, mich zu unterstützen.	**Beziehungsohr**	Sie mag mich offenbar nicht, sonst müsste ich solche Aufgaben nicht für sie erledigen.
Appellaspekt	Bring jetzt den Brief zur Post.	**Appellohr**	Wenn ich den Brief nicht zur Post bringe, wird es Probleme geben.

10.4.1 Sachaspekt – Sachohr

Wir senden Botschaften als **Sachverhalt, Fakten und Daten,** tauschen **Argumente** aus, überprüfen den Wahrheitsgehalt und die Relevanz des Gesagten. Meist stimmt die Sachebene mit dem wörtlich genommenen Inhalt der Mitteilung überein. Zwischen dem Sender und dem Empfänger kann es aber einen Filter geben, der aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen getrübt ist.

Leitfragen zum Sachohr:

- Wie nimmt das Sachohr des Empfängers die Botschaft auf?
- Wird die Nachricht vom Empfänger so verstanden, wie sie der Sender mitgeteilt hat?
- Wie wird die Nachricht vom Empfänger gefiltert?

10.4.2 Selbstoffenbarungsaspekt – Selbstoffenbarungsohr

Wir geben in unseren Botschaften uns selbst, unsere **Persönlichkeit, Haltung und Einstellung** zu erkennen – ob wir wollen oder nicht. Die Selbstoffenbarung unterscheidet sich einzig in der Intensität und in der bewussten Steuerung: So gibt es Menschen, die sich selbst offener darstellen (von der gesunden Selbstdarstellung bis zum Imponiergehabe) oder zurückhaltender (von der Diplomatie bis zur Selbstverleugnung). Am besten wirkt jedoch, wer authentisch (echt) bleibt und der Situation gemäss reagiert. Der Empfänger kann die Selbstoffenbarung des Senders lediglich erahnen bzw. interpretieren, denn der Sender setzt dafür den Massstab.

Leitfragen zum Selbstoffenbarungsohr:

- Wie will der Sender sich zeigen?
- Wie kann der Empfänger die Selbstdarstellung des Senders deuten?
- Passt das Gesagte mit der Art zusammen, wie es gesagt wird?

10.4.3 Beziehungsaspekt – Beziehungsohr

Wir senden immer auch Botschaften über **die Beziehung zum Gegenüber.** Die Art der Formulierung, der Tonfall oder die Mimik geben zu erkennen, wie ich zum anderen stehe, was ich von ihm halte und wie ich ihn wertschätze.

Leitfragen zum Beziehungsohr:

- Wie ist die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger?
- Ist man bereit, einander zuzuhören und sich gegenseitig einzufühlen?
- Gibt man sich gegenseitig Feedback?

10.4.4 Appellaspekt – Appellohr

Der Sender will mit seinen Botschaften eine bestimmte **Wirkung** erreichen. Er verfolgt ein **Ziel** und möchte mit seiner Mitteilung **Einfluss** auf den Empfänger nehmen. Diese Einflussnahme kann durch klare Aufforderungen und Anordnungen offen erfolgen oder verdeckt.

Leitfragen zum Appellohr:

- Formuliert der Sender den Appell so, dass der Empfänger ihn deutlich wahrnimmt?
- Hört der Empfänger möglicherweise Appelle, die gar nicht abgeschickt wurden?

Im beruflichen Alltag betonen wir die Sachorientierung besonders stark und verkennen dabei gerne, wie stark die unausgesprochenen Botschaften an das Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- und Appellohr unsere Kommunikation beeinflussen.

10.5 Verbale und nonverbale Kommunikation

Wenn zwei Menschen miteinander sprechen, teilen sie sich nicht nur mit Worten (verbal) mit, sondern auch mit dem Tonfall und der Stimmlage (paraverbal) sowie mit der Körpersprache (nonverbal).

Neben der stets dominierenden Sprache verfügt der Mensch über eine Vielzahl von mehr oder weniger entwickelten bzw. trainierten Ausdrucksformen. Sie wirken meist unbewusst, jedoch stärker auf das Gegenüber als das gesprochene Wort. Lange Zeit wurden die Bedeutung und das Zusammenspiel dieser Ausdrucksvielfalt im Berufsalltag unterschätzt und die paraverbale und die nonverbale Kommunikation zu wenig beachtet.

10.5.1 Nonverbale Ausdrucksformen

Der bekannte Pantomime Samy Molcho sagte über die nonverbale Kommunikation: «Der Körper ist der Handschuh der Seele, seine Sprache das Wort des Herzens. Wenn wir offene Sinne und ein waches Auge für die Signale und Kommentare unserer Körpersprache haben, können viele Gespräche und Begegnungen leichter und erfolgreicher verlaufen. – Die Kenntnis der Körpersprache öffnet direkte Wege zueinander und einen freieren Umgang miteinander.»

Nonverbale Botschaften liefern wichtige **Zusatzinformationen** zu den verbalen Botschaften. Insbesondere beschreiben sie den **Beziehungsaspekt** der Kommunikation, d. h. die Gefühle, Einstellungen, Stimmungen, die innere Haltung usw. Sie werden **auf mehreren Kanälen** gleichzeitig gesendet und empfangen.

Wir koordinieren gewöhnlich das, was wir sagen, mit unserem Blickkontakt, Gesichtsausdruck, unserer Haltung, Gestik, Kleidung und unserem Distanzverhalten.

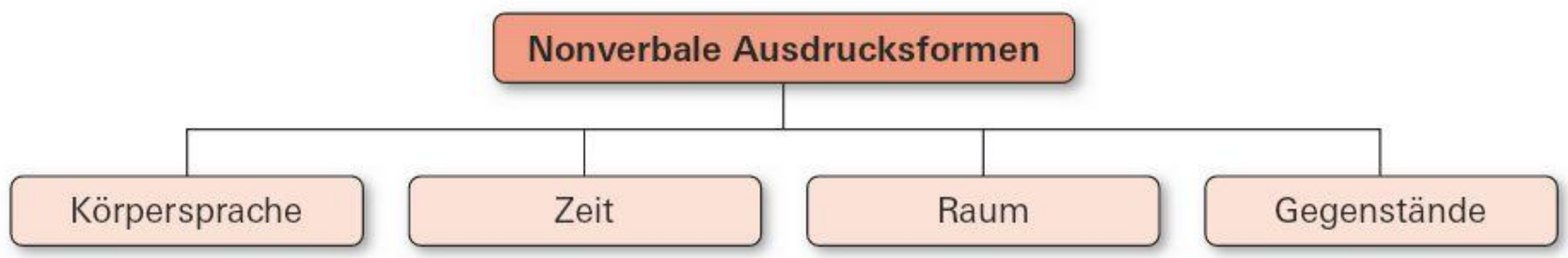
- Eine Mitteilung oder Botschaft ist **kongruent,** wenn alle verbalen und nonverbalen Signale in die gleiche Richtung weisen. Sie werden als stimmig wahrgenommen.
- Eine Mitteilung oder Botschaft ist **inkongruent,** wenn die verbalen und nonverbalen Signale nicht zueinander passen. Sie irritieren den Empfänger, wobei er die nonverbalen Signale meist als verlässlicher und echter wahrnimmt als die verbalen.

Beispiel

Eine Vorgesetzte informiert ihren Mitarbeiter über die bevorstehende Reorganisation. Dieser sagt zwar nichts, drückt seine Missbilligung aber trotzdem deutlich aus: mit verschränkten Armen, einem Stirnrunzeln und nach unten gezogenen Mundwinkeln.

In der zwischenmenschlichen Kommunikation verständigen wir uns nonverbal über unsere Körpersprache und den Umgang mit Zeit, Raum und bestimmten Gegenständen.

Abb. [10-6] Nonverbale Ausdrucksformen



A] Körpersprache

Die Körpersprache ist unsere erste Sprache: Bevor das Kleinkind sprechen kann, drückt es mit seiner Körpersprache seine Gefühle und sein Befinden aus.

Besondere Aufmerksamkeit schenkt das Kleinkind dem **Blickkontakt,** den es aufzunehmen versucht, sobald es jemanden in seiner Nähe wahrnimmt. Der Blickkontakt ist auch in unserem späteren Kommunikationsverhalten sehr wichtig. Aufgrund der Häufigkeit des Blickkontakts schliessen wir auf das Interesse des Partners, der Länge des Blickkontakts ordnen wir Offenheit oder Überlegenheit zu.

Wir erhalten einen **ersten Eindruck** eines Menschen durch sein Auftreten, seine Körperhaltung und seine Ausstrahlung. Dieser erste Eindruck ist oft bedeutender als der zweite, und somit ist die Körpersprache wichtiger als das gesprochene Wort. Mit Worten kann man sich diplomatisch, verschlüsselt oder sogar verstellt ausdrücken; wir achten sehr darauf, was wir wie sagen wollen. Dabei vergessen wir gerne die Körpersprache, die wir viel schlechter beeinflussen können. Auf Dauer ist es nämlich schwierig, sie zu kontrollieren, besonders dann, wenn uns ein Gespräch nahegeht. Unter **Mimik** versteht man den Gesichtsausdruck, unter **Gestik** die weiteren Körperbewegungen.

Abb. [10-7] **Körpersprache**

Mimik	Gestik
Bewegungen der Gesichtsmuskeln, vor allem: • Stirn • Augenbrauen • Augen • Nasenflügel • Mund • Kiefer	Bewegungen des restlichen Körpers, vor allem: • Finger • Arme • Kopf • Beine

Wir registrieren anhand von Mimik und Gestik sehr genau, ob jemand nervös und verkrampft oder ruhig und gelöst ist.

Beispiel

Theres begrüsst ihren neuen Mitarbeiter Jules zum Probezeitgespräch mit einem herzlichen, aber kurzen «Hallo, schön, dass wir über Ihre ersten Wochen bei uns sprechen können». Mit seinem erwartungsvollen Blick und seiner steifen Körperhaltung signalisiert Jules, dass er gespannt ist, was nun folgt. Theres bemerkt dies und steigt nicht sofort, wie vorgesehen, ins Probezeitgespräch ein, sondern nimmt sich erst einmal Zeit, mit einigen allgemeinen Fragen die Gesprächsatmosphäre zu lockern.

B] Zeit

Die **Pünktlichkeit** und das **Einhalten von Terminen** oder Verabredungen können etwas über den Status, die Macht und die Autorität aussagen. Die Zeit ist ausserdem ein knapper Faktor. So können wir viel über die Beziehung zwischen Menschen erfahren, wenn wir wissen, wem **wie viel Zeit** gewidmet wird.

Beispiel

- Seit Freddy Mitglied der Direktion geworden ist, kommt er keine Minute zu früh an bestimmte Sitzungen bzw. verlässt diese gerne kurz vor dem Schluss. – Freddy drückt damit seinen Status aus: Ich habe andere Prioritäten.
- Verena und Hans präsentieren der Geschäftsleitung den Projektzwischenstand. Die Mitglieder der Geschäftsleitung hören Verena aufmerksam zu, während sie Hans schon nach den ersten Sätzen unterbrechen. – Hans fühlt sich dadurch nicht respektiert.

C] Raum

Die Beanspruchung von Raum kann als nonverbales Kommunikationsmittel genutzt werden und sagt etwas über den persönlichen Status oder die Reputation aus.

Allgemein gelten die folgenden Regeln:

- **Mehr ist besser als weniger:** Das Büro der Direktionsmitglieder ist grösser als jenes der Abteilungsleiterinnen.
- **Privat ist besser als öffentlich:** Die Mitgliedschaft bei einem privaten Golfclub ist begehrter als jene bei einem öffentlichen.
- **Nah ist besser als fern:** Je näher sich das eigene Büro beim Chefbüro befindet, desto wichtiger scheint der betreffende Mitarbeiter zu sein. In einer negativen Stimmung empfinden wir jedoch das Gegenteil: Nähe wird dann als Kontrollversuch gedeutet.

Die **Distanz zwischen zwei Kommunizierenden** lässt auf die Art der Beziehung, das Taktgefühl oder die gegenseitige Achtung schliessen. Abb. 10-8 stellt die vier typischen Distanzzonen vor.

Abb. [10-8] Distanzzonen

Distanzzonen	Erklärung	Beispiel
Intime Distanz	Die intime Distanzzone reicht vom direkten körperlichen Kontakt bis zu einer Entfernung von ca. 60 cm. Unter Fremden ist das Eindringen in diese Intimzone unschicklich.	Ein kurzes Schulterklopfen wird als Zeichen der besonderen Nähe und Verbundenheit gewertet.
Persönliche Distanz	Die persönliche Distanzzone bewegt sich zwischen ca. 60 und 150 cm, was der normalen Distanz zwischen zwei Gesprächspartnern entspricht.	Um dem Gespräch eine persönlichere Atmosphäre zu verleihen, setzen sich die Vorgesetzte und der Mitarbeiter in einem natürlichen Abstand von ca. 90 cm an den Tisch.
Gesellschaftliche oder soziale Distanz	Die gesellschaftliche Distanz schliesst aus, dass man sich berührt. In dieser Distanzzone von ca. 1.5 bis 4 m werden unpersönliche Angelegenheiten erledigt.	Die Frage nach meinem Gesundheitszustand aus einer Entfernung von 3 m wirkt auf mich wahrscheinlich nicht besonders einfühlsam und interessiert. Die gewählte Distanz signalisiert mir unausgesprochen das nicht vorhandene persönliche Interesse der fragenden Person.
Öffentliche Distanz	Die öffentliche Distanzzone beginnt bei einem Abstand von ca. 4 m. Dabei hört die persönliche Beziehung auf und man agiert als Einzelperson.	Sitze ich beim Weihnachtsessen abseits meiner Abteilung, so signalisiert dies ein distanziertes, unpersönliches Verhältnis zwischen mir und den Mitarbeitenden.

D] Gegenstände

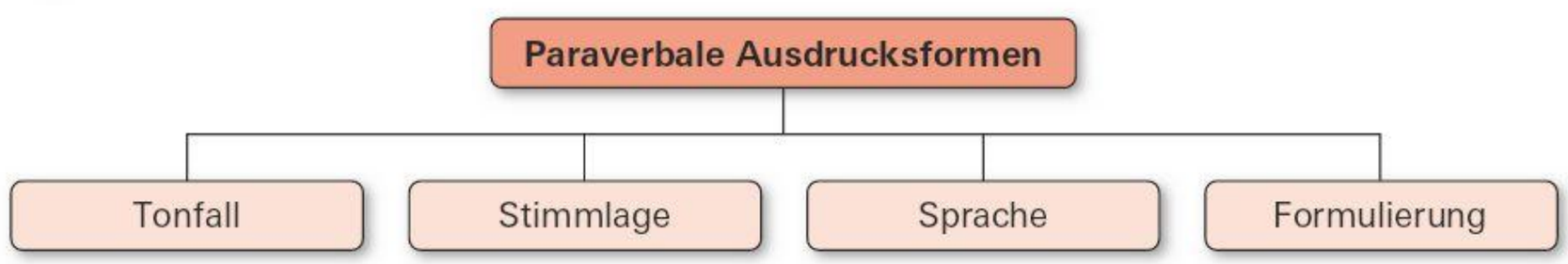
Auch Gegenstände können Träger nonverbaler Kommunikation sein. Typische Signale dafür sind:

- **Sauber ist besser als schmutzig:** Der Chefkoch signalisiert bei seinem persönlichen Rundgang im Restaurant mit der sauberen Schürze, dass auch in der Küche Sauberkeit vorherrscht.
- **Grösser ist besser als klein:** Ein BMW ist als Geschäftsauto begehrter als ein Smart.
- **Ordentlich ist besser als unordentlich:** Der aufgeräumte Schreibtisch signalisiert, dass die Arbeit ordentlich und gewissenhaft ausgeführt wird.
- **Selten ist besser als alltäglich:** Mit dem seltenen Designer-Kleid kann ich meine Bürokolleginnen mehr beeindrucken als mit Kleidern von der Stange.
- **Eigen ist besser als fremd:** Der Ausflug mit der eigenen Segeljacht imponiert mehr als ein Ausflug mit einer gemieteten Jacht.
- **Aktuell ist besser als überholt:** Der gekonnte Umgang mit den neuesten Handytechnologien signalisiert, dass ich informiert und Veränderungen gegenüber offen bin.

10.5.2 Paraverbale Ausdrucksformen

Nicht nur was wir sagen, sondern auch **wie** wir es sagen, ist in der Kommunikation bedeutungsvoll. Die paraverbalen Signale wirken sich besonders auf der Beziehungsebene zwischen den Kommunizierenden aus.

Abb. [10-9] Paraverbale Signale



A] Tonfall und Stimmlage

Wenn wir miteinander kommunizieren, interpretieren wir den **Tonfall** und die **Stimmlage.** Nicht umsonst heisst es: «C'est le ton qui fait la musique.» (Sinngemäss: Der Ton macht die Musik.)

Beispiel

Auch wenn ein Kleinkind die Worte der Mutter noch nicht verstehen kann, reagiert es äusserst empfindlich auf ihren Tonfall und kann Freude oder Ärger wahrnehmen.

B] Sprache und Formulierung als Symbolträger

Sprache hat nicht nur die Funktion der Information, der sozialen Einflussnahme und Kontrolle, sondern dient – auf einer symbolischen Ebene – auch der **Sinnvermittlung.** So gibt es in allen Kulturen bestimmte Geschichten, Erzählungen, Anekdoten, Mythen oder Legenden, die sich der symbolischen Bedeutung der Sprache bedienen. Das gilt auch für die Übermittlung von Werthaltungen im Unternehmen.

Beispiel

Infolge der schlechten Wirtschaftslage gerät eine Firma in finanzielle Probleme. Die Mitarbeitenden erzählen sich, dass der Verwaltungsratspräsident nur noch in der Economy-Klasse fliegt, obschon er dafür von seinen Bekannten aus dem Serviceclub belächelt wird. Sie empfinden dieses Verhalten vorbildlich und können einige Sparentscheide besser akzeptieren, die sie selber betreffen.

Auch die **Art der Formulierung** qualifiziert das Gesagte. So sagt beispielsweise eine karikierende oder ironische Aussage viel über die innere Haltung des Senders aus.

Beispiel

Samuel ist häufig unpünktlich. Als er wieder einmal zu spät zur Sitzung kommt, begrüsst ihn der Vorgesetzte persönlich: «Guten Morgen, Samuel, schon hier? So pünktlich warst du ja schon lange nicht mehr – dürfen wir dies als besondere Ehre werten?» Alle Sitzungsteilnehmenden wissen augenblicklich, dass hinter dieser Begrüssung eine Zurechtweisung steckt.

Zusammenfassung

Der **Kommunikationsprozess** setzt einen Sender, einen Empfänger sowie eine Nachricht oder Botschaft voraus:

- Der **Sender codiert** (übersetzt) seine inneren Gedanken in Signale. Seine Haltung, seine Erfahrungen und seine Werthaltungen bestimmen den Codierschlüssel.
- Der **Empfänger decodiert** (entschlüsselt) daraufhin die gesendeten Signale. Dazu benützt er seinen eigenen Codierschlüssel, der von seinen eigenen Erfahrungen und Lerngeschichten geprägt ist.
- Mit seinem **Feedback** zeigt der Empfänger dem Sender, wie er die Nachricht entschlüsselt hat.

Zu **Missverständnissen** in der Kommunikation kommt es aus folgenden Gründen:

- Dasselbe Signal wird **unterschiedlich interpretiert.**
- **Innere und äussere Filter** beeinträchtigen die Sinneswahrnehmung.

Die fünf **Kommunikationsgrundsätze** (Axiome) nach Watzlawick lauten:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat eine Sach- und eine Beziehungsebene.
3. Kommunikationsabläufe werden unterschiedlich strukturiert.
4. Kommunikation erfolgt digital und analog.
5. Kommunikation verläuft symmetrisch und / oder komplementär.

Die Kommunikation verläuft auf der **Sachebene** (Inhalt der Nachricht) und auf der **Beziehungsebene** (verbale und nonverbale Signale). Sie bezieht den ganzen Menschen ein, seinen Verstand und seine Gefühle. Der Gesprächserfolg zeigt sich darin, dass das Sachthema in einer angenehmen, respektvollen Gesprächsatmosphäre gelöst wurde.

Das **Kommunikationsquadrat** geht davon aus, dass eine Nachricht immer vier Botschaften enthält, die der Sender übermittelt und der Empfänger interpretiert:

- **Sachinhalt** (Sachverhalt, Fakten, Daten)
- **Selbstoffenbarung** (eigene Persönlichkeit, Einstellung, Haltung)
- **Beziehung** (Beziehung zum Gegenüber)
- **Appell** (Ziel, Einflussnahme, Aufforderung)

Nebst der verbalen Kommunikation gibt es die non- und die paraverbale Kommunikation:

Nonverbale Kommunikation	Paraverbale Kommunikation
Sich ohne Worte ausdrücken: • Körpersprache (Mimik und Gestik) • Zeit • Raum • Gegenstände	Wie wir etwas sagen: • Tonfall • Stimmlage • Sprache als Symbolträger

Repetitionsfragen

28 Versuchen Sie, die folgenden Aussagen zu decodieren, also zwischen den Zeilen zu lesen.

A] «Eigentlich war ich mit meinem Lohn ganz zufrieden …» (Anlässlich eines Austrittsgesprächs.)

B] «Ich bin doch nur das fünfte Rad am Wagen …» (Reiseplanung unter Freunden.)

C] «Obwohl meine Agenda vollgepackt war, bin ich trotzdem hingegangen …» (Ein Mitarbeiter zu seiner Vorgesetzten.)

D] «Bei mir darf nichts schiefgehen, beim Kollegen Looser hingegen …» (Beim Bier zu einem Freund.)

29 Beschreiben Sie drei Beispiele zu möglichen Fehlerquellen im Kommunikationsprozess.

30 Eine Mitarbeiterin sagt zu ihrem Kollegen: «Du benimmst dich wie ein Macho.»

Interpretieren Sie den Sach-, Selbstoffenbarungs-, Beziehungs- und Appellaspekt dieser Botschaft aus der Sicht der Senderin und des Empfängers.

A] Senderin

B] Empfänger

31 Weshalb werden nonverbale Signale als echter beurteilt als verbale Äusserungen?

32 Welches Axiom von Paul Watzlawick wird hier angesprochen?

«Ich kann akzeptieren, was du soeben gesagt hast. Wie du es aber gesagt hast, macht mich sehr betroffen!»

11 Kommunikationstechniken einsetzen

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • die Ich-Botschaften und das aktive Zuhören erklären. • die passende Frageform in einer bestimmten Gesprächssituation vorschlagen. • erläutern, was man unter Metakommunikation versteht. • die Todsünden der Kommunikation nennen.
Schlüsselbegriffe	aktives Zuhören, Alternativfragen, Du-Botschaften, geschlossene Fragen, Ich-Botschaften, indirekte Fragen, Killerphrasen, konkretisierende Fragen, Metakommunikation, offene Fragen, richtungsweisende Fragen, Spiegeln, Suggestivfragen, verhaltensorientierte Fragen, Verhaltensdreieck, Vermeidung, wertende Aussagen

Als Führungsperson sind Sie täglich auf den verschiedensten Ebenen gefordert, auch in der Kommunikation.

Beispiel

Nelly ist über das Verhalten ihres Mitarbeiters Emilio ziemlich aufgebracht. Statt die Marketingunterlagen für die Nachmittagssitzung mit ihr zusammen vorzubereiten, telefonierte er den halben Vormittag. Dies, nachdem er schon zu spät zur Arbeit gekommen war! Ihre Zurechtweisung nahm Emilio einigermassen betroffen zur Kenntnis, doch war die gegenseitige Stimmung danach auf dem Nullpunkt. Die Sitzungsvorbereitung verlief dementsprechend harzig. – Nelly seufzt: «Wäre Kommunikation doch nur einfacher!»

Patentrezepte für eine erfolgreiche Kommunikation gibt es leider keine, weder im Führungsalltag noch im Privatbereich. Konsequent angewendet, helfen uns aber ein paar wenige Kommunikationstechniken, auch grössere Hindernisse in der zwischenmenschlichen Kommunikation zu überwinden und unsere Kommunikationsbeziehungen bewusst zu pflegen.

Der amerikanische Unternehmensberater **Thomas Gordon,** vor allem bekannt durch seine Veröffentlichungen «Die Familienkonferenz» sowie «Die Managerkonferenz», betrachtet **das Senden von Ich-Botschaften** und die Technik des **aktiven Zuhörens** als die wesentlichsten Hilfsmittel für eine transparente Kommunikation im Führungsalltag.

11.1 Ich-Botschaften senden

Über eigene Gefühle und eigene Ansichten lässt sich nicht streiten; sie sind Teil der eigenen Wirklichkeit und daher gegenseitig ernst zu nehmen. In der Ich-Form ausgesprochen, werden sie nicht zum verletzenden oder brüskierenden Angriff auf das Gegenüber, sondern tragen zu einer offenen, direkten Kommunikation bei.

11.1.1 Du-Botschaften und Verallgemeinerungen

Viele Missverständnisse und schwierige Gesprächssituationen beruhen auf **negativen «Du-Botschaften»,** die wir senden. Dies kann ein Befehl («Pack das endlich an!»), eine Drohung («Wenn du diesen Fehler …»), ein Urteil («Du bist immer unfreundlich am Telefon!») oder ein Ratschlag («Ich rate dir, dass …») sein.

Die Wirkung ist oft dieselbe: Mit Du-Botschaften laufen wir Gefahr, die Beziehung zu anderen Menschen zu belasten, weil Du-Botschaften häufig als Herabsetzung oder Ablehnung empfunden werden. Das provoziert Entgegnungen. Man fühlt sich unter Druck gesetzt und reagiert mit Gegendruck. Die Spirale einer missverständlichen Kommunikation nimmt ihren Lauf. Wird sie nicht unterbrochen, wiegelt man sich mit solchen Kommunikationsmustern gegenseitig auf, bis sich diese in einem Konflikt zuspitzen.

Neben den anklagenden Du-Botschaften tragen oft auch **Verallgemeinerungen** zu einer missverständlichen, nicht transparenten Kommunikation bei. Formulierungen mit «man» oder «wir» ziehen andere ungefragt mit in das Geschehen ein und bilden eine Art Schutzschild vor der eigenen Meinung. Besonders in der Umgangssprache sind **«Man-Botschaften»** stark verbreitet.

Beispiel

- Die Vorgesetzte zum Mitarbeiter: «Wir sind einfach nicht mehr zufrieden mit Ihnen und müssen Sie deshalb entlassen.»
- Frage im Bewerbungsgespräch: «Wo liegen Ihre Stärken?» – Antwort des Kandidaten: «Man sagt, ich sei sehr leistungsfähig. Man fühlt sich schliesslich dem Geschäft gegenüber verpflichtet!»

11.1.2 Ich-Botschaften formulieren

Im Gegensatz zu Du-Botschaften bleiben wir mit Ich-Botschaften mit unserem Gesprächspartner **auf derselben Ebene.** Wir begegnen ihm gleichberechtigt, offen, ehrlich und direkt, ohne ihn zu verletzen oder anzugreifen. Die Ich-Botschaft drückt eine **persönliche Meinung** klar und eigenständig aus, lässt jedoch dem Gegenüber offen, wie es reagieren soll.

Beispiel

Anstelle der Du-Botschaft «Du hast ein Terminchaos» die Ich-Botschaft «Ich stelle fest, dass du schon zum zweiten Mal den vereinbarten Abgabetermin verschieben willst. Mich stört das, weil alle anderen sich an die Vereinbarung halten und nun auf dich warten müssen.»

Eine **vollständige** Ich-Botschaft besteht aus drei Komponenten: der Verhaltens- oder Situationsbeschreibung, den eigenen Gefühlen und den Auswirkungen.

Abb. [11-1] Drei Komponenten der vollständigen Ich-Botschaft

Komponente	Erklärung	Beispiel
Verhaltens- oder Situations-beschreibung	Ich beschreibe das Verhalten meines Gegenübers oder die Umstände, die aus meiner Sicht ein Problem verursachen, ohne jegliche Wertung.	«Ich habe Sie heute um 13.45 Uhr schon zum zweiten Mal in dieser Woche nicht an Ihrem Arbeitsplatz angetroffen, obwohl Sie um 13.30 Uhr Ihren Dienst antreten müssten …»
Eigene Gefühle	Sodann drücke ich ehrlich und klar aus, was ich dazu empfinde.	«… Ich ärgere mich darüber, …»
Auswirkung(en)	Schliesslich lege ich meinem Gesprächspartner dar, wie ich die Auswirkungen auf mich oder auf Dritte einschätze.	«… weil wir so den Kundenservice nicht gewährleisten können.»

Abb. 11-2 fasst den **Nutzen** und die **Grenzen** der Ich-Botschaften zusammen.

Abb. [11-2] **Nutzen und Grenzen von Ich-Botschaften**

Nutzen	• Indem ich selbst Stellung nehme, beziehe ich eine klare Haltung und kann mich nicht hinter Verallgemeinerungen verstecken. • Ich-Botschaften geben Klarheit und Transparenz. • Ich-Botschaften ermöglichen, die eigene Wahrnehmung oder Wirklichkeit ernst zu nehmen. • Mit Ich-Botschaften zeige ich mein Wesen.
Grenzen	• Keine – diese Technik zählt zu den wesentlichen Grundtechniken in der Kommunikation.

11.2 Aktives Zuhören

«Am besten überzeugt man andere mit den Ohren – indem man ihnen zuhört.»
Dean Rusk (1909–1994), ehemaliger US-Aussenminister

Die Technik «Aktives Zuhören» stammt vom amerikanischen Psychologen **Carl R. Rogers** (1902–1987). Sie zielt darauf ab, sich in den Gesprächspartner einzufühlen, beim Gespräch mitzudenken und seinen Ausführungen aufmerksam und interessiert zu folgen. Aktives Zuhören klingt selbstverständlich, banal und alltäglich. Das ist irreführend. Denn so einfach diese Technik erscheinen mag, so schwierig ist ihre Umsetzung in die Praxis. Nicht umsonst gelten das aktive Zuhören und die Ich-Botschaften als das «1x1» der Kommunikation.

Vielleicht lässt sich das anhand der Definition von «Aktivem Zuhören» näher erläutern: Unter aktivem Zuhören ist nicht nur das akustische Zuhören gemeint. Es ist ein **einfühlsames Zuhören** mit dem Ziel, alle Mitteilungen des Gegenübers aufzunehmen und **seine Sicht** zu verstehen. Verstehen heisst dabei nicht, dass wir die Sichtweise des anderen übernehmen oder gutheissen.

Aktives Zuhören erfordert mehr als ein offenes Ohr; es fordert **alle Sinne.** Das chinesische Schriftzeichen für «hören» veranschaulicht dies.

Abb. [11-3] **Chinesisches Schriftzeichen für «hören»**

Neben dem offenen **Ohr** gilt es, die **Augen** offen zu halten und nonverbale Signale wahrzunehmen. Die offene Sinneswahrnehmung signalisiert aber nur dann echten Respekt, wenn die **Aufmerksamkeit ungeteilt** ist. So kann ich zwar gleichzeitig mit jemandem telefonieren und meinen Gesprächspartner am Tisch bewusst anblicken; meine volle Aufmerksamkeit kann ich jedoch nicht beiden Gesprächspartnern gleichzeitig widmen. Schliesslich soll das Gehörte auch im **Herzen** wahrgenommen werden, indem ich es mit Gefühlen bereichere. Erst jetzt höre ich aktiv und einfühlend zu.

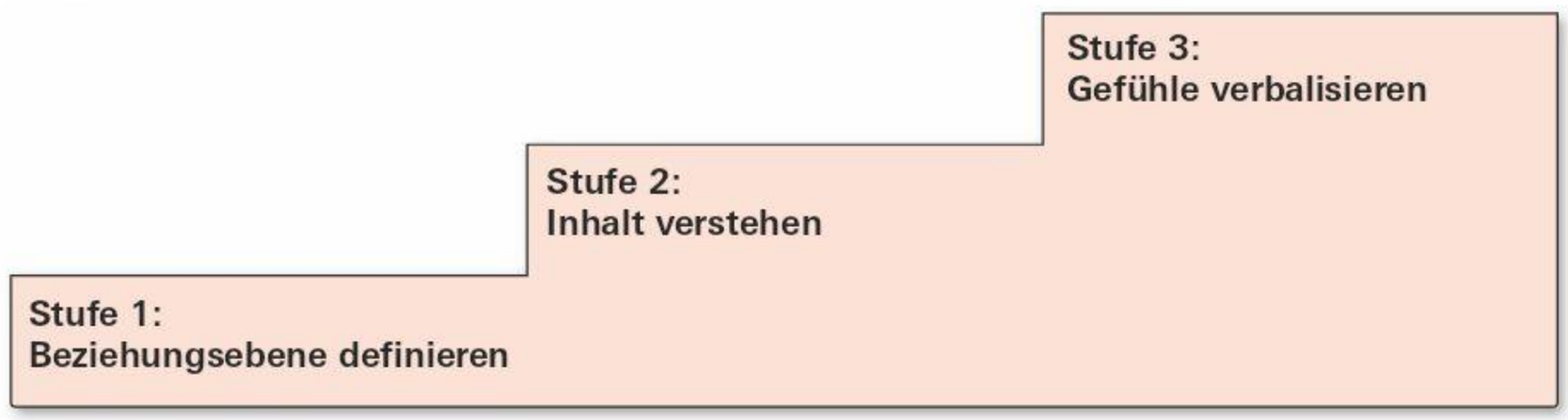
11.2.1 Aktives Zuhören anwenden

Beim aktiven Zuhören klärt der Empfänger einer Mitteilung ab, ob er sie im **Sinn des Senders** decodiert und interpretiert hat. Er filtert dabei das für den Sender **emotional Wichtige** heraus und spiegelt es zurück. Mit diesem Spiegeln lässt sich ein Grossteil möglicher Missverständnisse unmittelbar klären. Das aktive Zuhören wird durch Signale ergänzt, die dem Gegenüber verdeutlichen, dass ich mich voll und ganz auf es konzentriere. Solche Signale sind ein offener Blickkontakt, das Nicken oder zustimmende Äusserungen, wie z. B. «Ich sehe, …» oder «Interessant, …».

Gemäss Friedemann Schulz von Thun erfolgt das aktive Zuhören in drei Stufen:[1]

1. **Beziehungsebene definieren:** Ich teile meinem Gegenüber mit, dass ich mich diesem Gespräch mit ungeteilter Aufmerksamkeit und voller Präsenz widme. Mögliche Äusserungsformen: Blickkontakt, Nicken, Gestik.
2. **Inhalt verstehen:** Ich versuche, die Kernaussage des Gegenübers zu erfassen und «auf den Punkt zu bringen». Mögliche Äusserungsform: «Darf ich kurz wiedergeben, was ich von dir gehört habe? Ich verstehe dich so, dass …»
3. **Gefühle verbalisieren:** Ich spreche aus, welche Gefühle ich beim Gegenüber wahrnehme. Mögliche Äusserungsform: «… Und nun sind Sie enttäuscht und verletzt.»

Abb. [11-4] Drei Stufen des aktiven Zuhörens



Beim aktiven Zuhören sind vor allem die folgenden Punkte zu beachten:

- Ausreden lassen
- Nachfragen
- Spontane eigene Meinungsäusserungen unterdrücken
- Hörbar und sichtbar Aufmerksamkeit zeigen
- Zuwenden, bewusste Körpersprache
- Das Gehörte wiedergeben

Den **Nutzen** und die **Grenzen** des aktiven Zuhörens fasst Abb. 11-5 zusammen.

Abb. [11-5] Nutzen und Grenzen des aktiven Zuhörens

Nutzen	• Direkte Wertschätzung des Gegenübers im Gespräch. • Vertrauensbildend. • Gibt allen Gesprächsbeteiligten Raum, die eigenen Mitteilungen anzubringen, und fördert so die Bereitschaft zu sprechen (Türöffner fürs Gespräch). • Fördert das gegenseitige Verständnis.
Grenzen	• Ein mechanischer, künstlicher oder ironischer Tonfall sollte beim aktiven Zuhören vermieden werden. Sonst wirkt das Nachfragen unecht, unehrlich und eher manipulativ. • Wendet ein Gesprächspartner ausschliesslich das aktive Zuhören an, kann das Gespräch künstlich und oberflächlich wirken. So sollte man diese Technik nicht überstrapazieren und für wichtige Augenblicke vorbehalten.

[1] Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, Reinbek bei Hamburg 2008.

11.2.2 Spiegeln

Eng verwandt mit dem aktiven Zuhören ist die Technik des «Spiegelns». Spiegeln bedeutet, dass ich das Gesagte **im Sinne des Gegenübers aufnehme,** um es anschliessend selber **zusammenzufassen** und auf diese Weise dem Gegenüber zu spiegeln. Ich benütze dazu meine eigenen Worte. Mit dem Spiegeln kann ich mögliche Missverständnisse von vornherein klären.

Achten Sie beim Spiegeln darauf, dass Sie das Gehörte nicht bewerten und prägnant und kurz zusammenfassen. Dadurch können Sie gleichzeitig bewusst auf den Redefluss Ihres Gegenübers einwirken.

Beispiel

Im Jahresgespräch kommen das neue Zeiterfassungssystem und die Unpünktlichkeit der Mitarbeiterin zur Sprache. Diese schweift bei ihren Erläuterungen ab und berichtet ausführlich, wie einfach und unkompliziert solche gelegentlichen Vorkommnisse früher behandelt wurden. – Ihr Vorgesetzter meldet sich nach einigen Minuten zu Wort: «Ich möchte einmal zusammenfassen, was ich bis jetzt von Ihnen bezüglich der Pünktlichkeit verstanden habe: Flexibilität ist ganz wichtig für Sie und Sie fühlen sich durch die Zeiterfassung eingeschränkt. Habe ich das richtig verstanden?»

Mit der Technik des Spiegelns kann der Vorgesetzte Wertschätzung signalisieren, die Sichtweise der Mitarbeiterin erfassen und das Gespräch wieder auf das eigentliche Thema zurückbringen.

11.3 Wirksame Fragen

Durch Fragen gewinnen wir Informationen. Diese Informationen brauchen wir, um zu planen, zu entscheiden und auch um unser Verhalten an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen zu können. **«Wer fragt, führt!»** – diese etwas plakative Aussage weist darauf hin, dass sich ein Gespräch durch gezieltes Fragen in die eine oder andere Richtung lenken lässt. Dies beeinflusst indirekt auch die Gesprächskultur: Es entsteht eine lebhafte, gewinnbringende Kommunikation.

Wirksam fragen heisst so fragen, dass die Antworten möglichst gehaltvoll sind, indem sie echte Gefühle und zusammenhängende Sachinformationen enthalten. Dafür setzt man acht Frageformen gezielt ein.

Abb. [11-6] **Acht Formen für wirksame Fragen**

11.3.1 Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen kann man mit einem **«Ja»** oder **«Nein»** oder mit «Ich weiss nicht» oder «Vielleicht» beantworten. Sie sind nützlich, wenn eine **klare Stellungnahme** gewünscht wird, und helfen, ein Gespräch auf den Punkt zu bringen und **spezifische Informationen** zu gewinnen. Sie ermuntern jedoch nicht dazu, dass sich die befragte Person ausführlich äussert. Ein Gespräch, das durch geschlossene Fragen beherrscht wird, klingt nach einem Verhör und wird besonders bei eher zurückhaltenden, wortkargen Gesprächspartnern kaum zu einem lebhaften Austausch führen.

Geschlossene Fragen beginnen folgendermassen: «Haben Sie …», «Finden Sie …», «Wollen Sie …», «Kennst du …», «Siehst du eine Möglichkeit …», «Legen Sie Wert auf …» usw.

Beispiel

- «Haben Sie schon gehört, dass die Arbeitszeit geändert wird?»
- «Wollen Sie diesen Auftrag übernehmen?»

11.3.2 Offene Fragen

Offene Fragen ermutigen den Gesprächspartner, sich umfassend mitzuteilen. Man nennt sie auch **W-Fragen,** weil sie mit einem «W» beginnen: Was, wie, wo, wann, weshalb, wozu, womit, wer, wen, wem?

Offene Fragen kann (und will) man meist nicht nur mit einem Wort, sondern ausführlich beantworten und dadurch den **eigenen Standpunkt darlegen.** Sie führen deshalb zu einem tieferen Verständnis und helfen, die Komplexität einer Situation zu erkennen.

Beispiel

- «Was halten Sie von der Einführung der neuen Arbeitszeitregelung?»
- «Wo siehst du Möglichkeiten, diese Situation zu verändern?»
- «Weshalb messen Sie dieser Aufgabe die höchste Priorität bei?»
- «Womit könnten wir Sie für dieses Projekt gewinnen?»
- «Wie würde sich dieser Entscheid auf dich auswirken?»

11.3.3 Konkretisierende Fragen

Manche Gespräche bewegen sich auf einer **distanzierten Ebene** oder auf **Allgemeinplätzen,** sei dies aus unbewussten oder aus bewussten und somit taktischen Gründen. Hier braucht es eine Vertiefung des Gesprächs. Ähnlich einem **Trichter** werden die Fragen immer konkreter, fassbarer, direkter gestellt. Durch **präzises und gezieltes Nachfragen** erhalten Sie informativere Antworten.

Häufige Schlüsselsätze für diese Frageform sind: «Was genau …», «Können Sie mir dies an einem Beispiel aufzeigen?», «Welche Resultate haben Sie konkret erzielt?» usw.

Beispiel

Auf die offene Frage «Was halten Sie von diesem Produkt?» antwortet Maja: «Es gefällt mir recht gut!»

Der Interviewer stellt daraufhin eine konkretisierende Frage: «Was gefällt Ihnen am Produkt besonders?» – Er versucht, mit gezieltem Nachfragen genauere Informationen von Maja zu bekommen.

Kompetente und geübte Fragende konzentrieren sich bei Interviews auf einige wenige, dafür wesentliche Fragen. Sie konkretisieren diese jedoch so lange, bis sie den Kern der Antworten erfassen können. Auch bei Führungsgesprächen sind konkretisierende Fragen nützlich.

11.3.4 Verhaltensorientiertes Fragen

Um nähere Informationen zu einer **bestimmten Verhaltensweise** zu erfahren, reicht die herkömmliche Fragepalette meist nicht aus. Denn das Verhalten bezieht sich immer auf eine bestimmte Situation und ist somit subjektiv gefärbt. Ausserdem neigen wir besonders dann zu Verallgemeinerungen, wenn wir auf unser Verhalten angesprochen werden. Deshalb muss man bei verhaltensorientierten Fragen besonders auf die **Mess- und Fassbarkeit** achten.

Beispiel

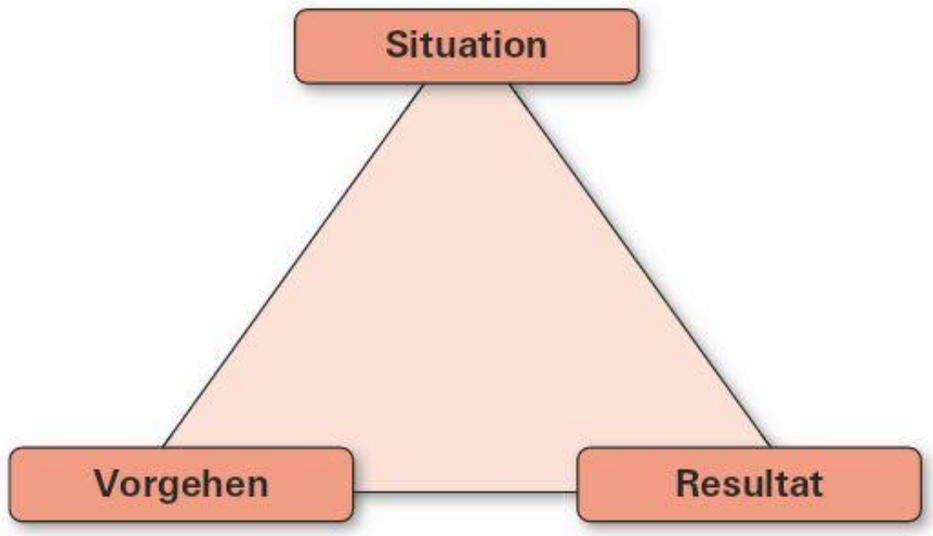
Unvollständige Frage – unvollständige Antwort

«Herr Holzer, was ist beim Kunden Zumix vorgefallen?» – «Ach ja, er hat reklamiert, weil die Ware schadhaft war. Ich habe alles Notwendige eingeleitet.»

Es bleibt unklar, was Herr Holzer konkret unternommen hat, um die Reklamation des Kunden Zumix zufriedenstellend und korrekt zu behandeln. Folglich muss die Frage an Herrn Holzer anders gestellt werden.

Für verhaltensorientierte Fragen eignet sich das **Verhaltensdreieck.** Es besteht aus den drei Elementen Situation, Vorgehen (Aktion) und Resultat (Ergebnis).

Abb. [11-7] **Verhaltensdreieck**



Nur ein vollständiges «Verhaltensdreieck» erlaubt, das Verhalten der befragten Person situationsgerecht zu verstehen und entsprechend objektiv zu beurteilen.

Beispiel

Vollständige Frage – vollständige Antwort

«Herr Holzer, wie verlief das heutige Telefon mit dem Kunden Zumix?» – «Herr Zumix war ausser sich und warf uns vor, ihm beschädigte Ware geliefert zu haben und damit seine Produktion unnötig zu verzögern. Ich habe ihm erst einmal aufmerksam und geduldig zugehört und mir war klar, dass wir ihm die beschädigte Ware möglichst rasch ersetzen müssen.» (Situation)
«Was haben Sie deswegen unternommen?» – «Ich habe Herrn Zumix noch heute eine Nachlieferung per Eilsendung zugesichert, die ich sogleich in die Wege geleitet habe.» (Vorgehen)
«Was hat sich daraus ergeben?» – «Herr Zumix war beruhigt und bedankte sich für diesen Service. Die Lieferung ist wie abgemacht bei ihm inzwischen eingetroffen.» (Resultat)

Aufgrund dieser Informationen kann die Vorgesetzte das kundenorientierte Verhalten von Herrn Holzer abschätzen.

Verhaltensorientierte Fragen sollten Sie wie folgt stellen:

Fragen Sie zuerst immer nach der **konkreten Situation.** So erfahren Sie mehr über die Hintergründe, Zusammenhänge und Umstände, die die nachfolgenden Handlungen beeinflussen.

Fragen Sie anschliessend nach dem konkreten **Vorgehen** oder Verhalten. Der Fokus muss dabei auf dem **tatsächlichen eigenen Verhalten** bleiben. Achten Sie darauf, dass sich die befragte Person nicht hinter Wunschvorstellungen versteckt (wie man sich am besten verhalten könnte) oder hinter dem Verhalten von Drittpersonen. Je nachdem ist deshalb hier das hartnäckige Fragen unabdingbar. Wenden Sie dafür offene und konkretisierende Fragen an.

Fragen Sie zuletzt nach dem **Resultat,** das mit dem geschilderten Verhalten oder Vorgehen erzielt wurde. Was konnte die befragte Person erreichen, was nicht? Je nachdem zeigt sich das Resultat auch in **Veränderungen** oder **Auswirkungen,** die positiv, negativ oder auch neutral eingestuft werden. Nach dem Resultat zu fragen, kann auch Aufschluss geben über die Fähigkeit zur Selbstreflexion der befragten Person, über ihre individuellen Lernschritte und ihre Reife.

Abb. 11-8 fasst die **Vorteile** der Verhaltensfragen zusammen.

Abb. [11-8] **Vorteile der Verhaltensfragen**

Für die fragende Person	• Rasches Erfassen von aussagekräftigen Informationen. • Situative Ausgangslage ist einschätzbar. • Resultate sind nachvollziehbar, mess- und fassbar. • Einzelne Vorgehensschritte sind erkennbar. • Konkretisierung lässt wenig Raum für Verallgemeinerungen oder Ausflüchte.
Für die befragte Person	• Objektive Darstellung der Situation und Erläuterungen zum gewählten Vorgehen sind möglich. • Selbstreflexion des eigenen Verhaltens ist Voraussetzung für die persönliche Weiterentwicklung (Lerneffekt).

11.3.5 Indirekte, reflektierende Fragen

Natürlich kommt es auch vor, dass jemand eine Frage nicht beantworten kann oder will. Vielleicht weicht er aus mit Bemerkungen wie «Ich weiss auch nicht, weshalb» oder «Ich kann das auch nicht verstehen». Indirekte Fragen eignen sich, um eine **schwierige Situation** zu klären.

Beispiel

A: «Ich muss einfach mehr arbeiten als die anderen Kollegen!»
B reflektiert: «Sie glauben also, dass Ihre Kollegen weniger arbeiten als Sie?»

A: «Sie mit Ihrem vielen Geld können sich eben alles leisten!»
B reflektiert: «Sie sind also der Meinung, dass ich so viel Geld habe, um mir allen Luxus leisten zu können?»

Die indirekten Fragen zielen darauf ab, den Gesprächspartner besser zu verstehen und ihn zu veranlassen, sich selbst bei der **Lösung des Problems** zu helfen. Sie dienen im Konfliktfall auch dazu, mit **Provokationen** fertig zu werden.

Beispiel

A: «Sie haben bisher überhaupt nichts zur Lösung der Probleme beigetragen!»

Wenn es B gelingt, anstatt «Sie auch nicht» mit einer indirekten Frage zu reagieren, wie z. B. «Sie haben also den Eindruck, ich trage zu wenig zur Problemlösung bei?», bringt er A vielleicht dazu, genauer zu sagen, was er von ihm erwartet.

11.3.6 Richtungsweisende Fragen

Wenn sich ein Gespräch **im Kreis dreht,** man dem Ziel nicht näher kommt, helfen richtungsweisende Fragen. Damit können Sie einen Schwerpunkt in der Diskussion aufgreifen und ihn einen Schritt weiter führen.

Beispiel

- «Wir haben jetzt so viel über Zusammenarbeit gesprochen. Wie sollen wir nun vorgehen, um die Zusammenarbeit zu verbessern?»
- «Wie stellen Sie sich nun den Ablauf dieser Veranstaltung vor?»
- «Wo sehen Sie nun konkret das Problem bei der Informationsbeschaffung?»
- «In welcher Hinsicht sehen Sie Veränderungsmöglichkeiten?»

11.3.7 Alternativfragen

Alternativfragen dienen dazu, dem Gesprächspartner die **Entscheidung zu erleichtern.** Wenn sich jemand nicht für ein bestimmtes Thema oder Vorgehen entscheiden kann oder für sich keine Lösung sieht, helfen offene Fragen nicht weiter. Alternativfragen eröffnen mögliche Optionen und bilden somit eine Art Denkhilfe.

Abb. [11-9] **Alternativfragen statt offene Fragen (Beispiele)**

Alternativfrage	Offene Frage
Sollen wir uns am Mittwoch oder Donnerstag treffen?	Wann sollen wir uns treffen?
Möchtest du diese Arbeit jetzt sofort erledigen oder nach Feierabend?	Wann willst du diese Arbeit erledigen?
Wollen Sie den Verkauf durch ein zusätzliches Aktionsangebot oder durch ein weiteres Mailing fördern?	Wie wollen Sie den Verkauf fördern?

Alternativfragen sind nicht mit **doppelten Fragen** zu verwechseln. Vermeiden Sie wenn möglich doppelte Fragen, weil sie zu wenig zielgerichtet sind und den Gesprächsfluss behindern.

Beispiel

- «Wo sehen Sie das Problem bei diesem Ablauf und wie wollen Sie vorgehen?»
- «Wie sieht die Vorgeschichte dieses Konflikts aus und an welche Lösungsmöglichkeiten hast du dabei gedacht?»

11.3.8 Suggestivfragen

Suggestivfragen wirken **manipulativ:** Man stellt die Fragen so, dass man genau die Antwort erhält, die man hören möchte. Suggestivfragen legen dem Gesprächspartner sozusagen die Antwort in den Mund.

Beispiel

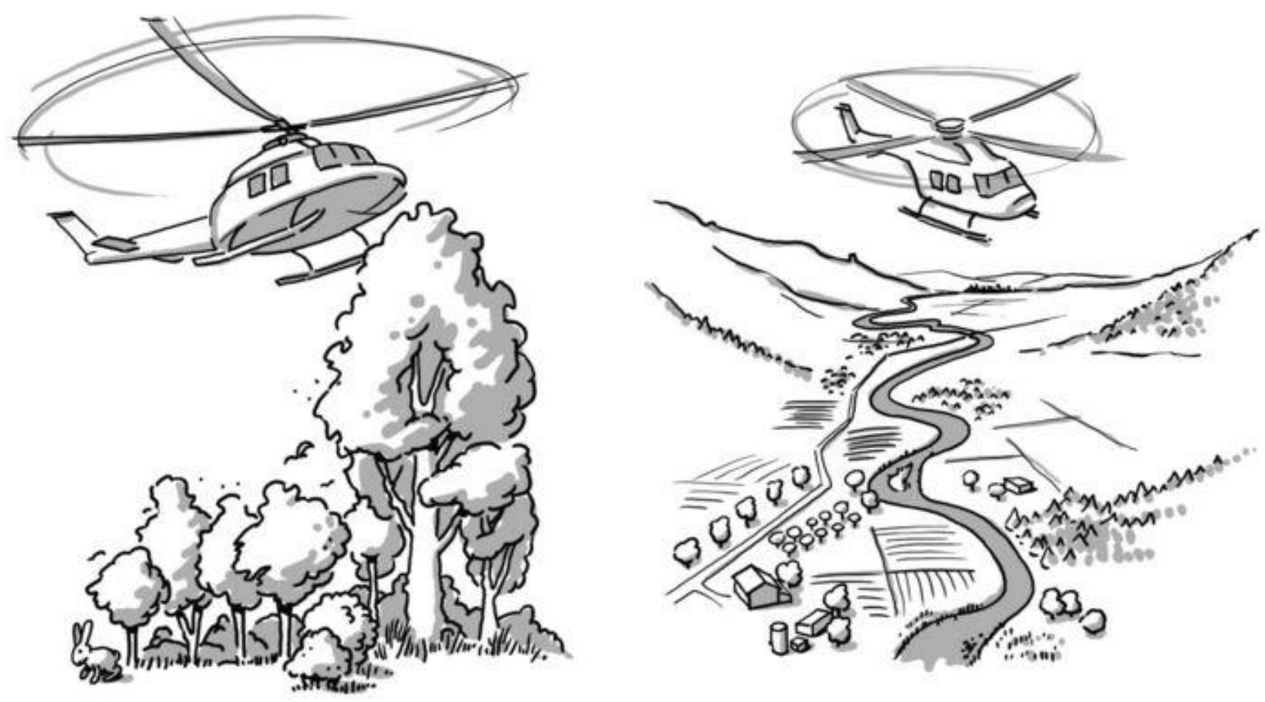
- «Du bist doch auch der Meinung, dass wir dieses Problem nun lösen müssen?»
- «Sie wollen doch auch, dass unsere Abteilung erfolgreich arbeitet, nicht wahr?»

Ihre Berechtigung haben Suggestivfragen, wenn eine Situation **verworren** und der Gesprächspartner **unschlüssig** ist. Wichtig dabei ist, dass der Gesprächspartner mit dieser Form der Steuerung einverstanden ist.

11.4 Reden über das Reden – Metakommunikation

«Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen» – diese Metapher zeigt bildlich, worum es bei der Metakommunikation geht: um einen **Perspektivenwechsel.** Damit wir die einzelnen Büsche erkennen und den Wald als Ganzes sehen können, benötigen wir die Fähigkeit eines Helikopters. Er ist wendig genug, nahe am Boden zu fliegen und rasch aufzusteigen. Aus diesem Grund kann man im Zusammenhang mit der **Metaebene** auch von der Fähigkeit zur **«helicopter view»** (Helikopter-Sicht) sprechen.

Metakommunikation ist **Kommunikation über die Kommunikation.** Der Ausdruck «Metakommunikation» wurde durch den Gestaltpsychologen Wolfgang Metzger in die Forschung eingeführt. Die Gesprächspartner verlagern dabei ihre Kommunikation auf eine andere Ebene und sprechen darüber, wie sie miteinander umgehen oder was sie im Moment stark beschäftigt. Kein Weg führt hier an der **Selbstreflexion** vorbei, d. h. an der Bereitschaft, das eigene Verhalten in einer bestimmten Situation kritisch zu hinterfragen.



11.4.1 Metakommunikation anwenden

Das folgende Beispiel zeigt eine typische Gesprächssituation, in der die Metakommunikation weiterhelfen kann. Nachdem sich der eine Gesprächspartner vergeblich bemüht hat, über seine Verärgerung zu sprechen, thematisiert er die **Kommunikationsstörung,** die er aktuell empfindet.

Beispiel

«Ich versuche dir seit fünf Minuten zu erklären, warum ich mich in unserem gestrigen Gespräch geärgert habe. Dabei hast du mich bereits sieben Mal unterbrochen. Das wiederum verärgert mich! – Lass uns darüber reden, wie wir beide miteinander kommunizieren!»

Ein willkommener Anlass für die Metakommunikation ist auch der Abschluss einer Besprechung oder einer Sitzung, wenn Sie ein **Feedback** einholen wollen. Fragen Sie als Führungskraft z. B. zum Abschluss der monatlichen Teamsitzung die Anwesenden: «Wie haben Sie die Sachdiskussionen empfunden?» Damit fördern Sie eine offene Gesprächskultur und nutzen die Gelegenheit, die Sitzung abzurunden und offene Fragen oder Gefühle anzusprechen.

Mögliche **Fragestellungen** in der Metakommunikation sind:

- Wie fühle ich mich nach dem Gespräch?
- Wie habe ich mich während des Gesprächs gefühlt?
- Wann nahm das Gespräch eine (ungeahnte) Wendung?
- Was machte betroffen (Worte, Aussagen, Inhalte, nonverbale Signale etc.)?
- Was / wer hat dieses Gefühl ausgelöst (positiv wie negativ)?
- War das Gesprächsziel zu Beginn klar – wie änderte es sich allenfalls während des Gesprächs?
- Was möchte ich beim nächsten Gespräch verändern?
- Was gibt es noch zu sagen?

In heiklen Situationen empfiehlt es sich, für die Moderation einer Metakommunikationsrunde einen **Dritten** – z. B. eine Supervisorin oder einen Coach – beizuziehen.

11.4.2 Nutzen und Grenzen der Metakommunikation

Wird die Metakommunikation im Führungsalltag konsequent eingebaut, verlängert die Feedbackrunde eine Besprechung oder Sitzung. Jedoch profitieren alle Beteiligten: Die Metakommunikation beeinflusst das Kommunikationsklima zwischen zwei Gesprächspartnern, im Team und im Unternehmen positiv.

Eine lernende Organisation setzt voraus, dass Fehler, Missverständnisse oder Konflikte angesprochen werden und eine offene Gesprächskultur herrscht. Paul Watzlawick lobt die Metakommunikation als die Fähigkeit, ohne die es keine erfolgreiche Kommunikation geben kann.

Abb. 11-10 fasst den Nutzen und die Grenzen der Metakommunikation zusammen.

Abb. [11-10] **Nutzen und Grenzen der Metakommunikation**

Nutzen	• Kann befreiend wirken. • Offenbart latente, schwelende Konflikte. • Ziele oder Motive für ein bestimmtes Verhalten können offen hinterfragt werden. • Missverständnisse können geklärt werden. • Verbessert das gegenseitige Kennenlernen und beugt künftigen schwierigen Gesprächs- und Konfliktsituationen vor. • Sensibilisiert die eigene Wahrnehmung und das Fremdbild. • Prägt die Kommunikationskultur.
Grenzen	• Verlangt von allen Mut und die Bereitschaft, sich selbst zu öffnen. Personen, die dazu nicht bereit und / oder willig sind, ziehen keinen Mehrwert aus dieser Gesprächsform. • Kein «Allheilmittel» gegen Kommunikationsstörungen. Werden Konflikte nicht gelöst, sondern lediglich auf eine Metaebene verlagert, bleibt die Störung vorhanden und eskaliert allenfalls. • Ein Zu viel an Analyse kann sich als unproduktiv und lähmend erweisen. Ein Gleichgewicht zwischen Reflexion und Handeln ist gefordert.

11.5 Todsünden der Kommunikation

Die Kommunikation gelingt dank einigen wenigen Techniken. So einfach wäre das, wenn uns der Alltag nicht immer wieder einholen würde: Gewisse Verhaltensweisen führen nämlich fast schon automatisch zu Missverständnissen, Ärger, Frust und Gesprächsabbrüchen. Solche «Todsünden» der Kommunikation begegnen uns im Alltag immer wieder, ob als Empfänger oder Sender einer Botschaft. Kornelia von Vacano[1] erarbeitete eine Zusammenstellung dieser Todsünden:

- Herablassung zeigen.
- Aktive und passive Störsignale setzen.
- Killerphrasen einbringen.

11.5.1 Sich herablassend benehmen

Sich selbst über den Gesprächspartner zu stellen, wirkt herablassend. Leicht erkennbar ist dies an **wertenden Aussagen** wie: «Du bist ein hoffnungsloser Fall …!» Auch die vermeintlich gute Absicht zu **trösten** kann Überheblichkeit ausdrücken. «Ich bin sicher, dir geht es bald schon wieder besser» kann auch signalisieren, dass ich über der Sache stehe und – im Gegensatz zu meinem Gegenüber – die Sache im Griff habe.

Eine herablassende Haltung drücken auch das **«Etikettieren»** oder **«Psychologisieren»** aus. Aussagen wie «Dein Problem ist …» oder «Du hast einen Autoritätskomplex …» markieren die unterschiedlichen Positionen. Der eine «jubelt sich hoch», indem er den anderen herunterstuft. Es ist gefährlich, andere Menschen oder ihr Verhalten zu etikettieren, da wir eigentlich nicht wissen, ob es wirklich stimmt.

Obwohl sie durchaus zum Umgangston gehören kann, stellt **Ironie** eigentlich eine Herabsetzung des Gesprächspartners dar. Oft verhindern ironische Bemerkungen ein offenes Gespräch oder verletzen die angeblich freundlichen **Scherze** eine andere Person.

Beispiel «Was meint denn unsere Fachfrau für Tratsch und Klatsch zu dieser Frage?» – Die Angesprochene fühlt sich verletzt und herabgesetzt und ihr Vertrauen in den Vorgesetzten ist erschüttert.

[1] Nach von Vacano, Kornelia: Seminar Professionelle Gesprächs- und Verhandlungsführung 2001: http://www.hochschulkurs.de.

11.5.2 Signale setzen

Im Führungsalltag werden mit unbewussten Äusserungen oft Signale gesetzt, die den Kommunikationsfluss hemmen. Diese Signale sind unterschiedlicher Art:

- **Befehlen** bedeutet, jemanden so anweisen, dass ihm keine Möglichkeit zur weiteren Diskussion bleibt. Der Befehlsempfänger kann sich über die Anweisung nicht weiter informieren, sie weder ablehnen noch ihr zustimmen.
- **Drohungen,** wie «Wenn du dies nicht machst …» oder «Sie tun gut daran …», machen argwöhnisch. Viele Menschen wehren sich gegen Drohungen, indem sie nach Möglichkeiten suchen, nicht zu gehorchen.
- Auch **ungebetene Ratschläge** behindern den Kommunikationsfluss. Mit Sätzen wie «Haben Sie auch versucht …» oder «Wenn Sie auf mich hören, dann werden Sie …» läuft man Gefahr, belehrend, moralisierend oder predigend zu wirken und Ablehnung zu provozieren.

11.5.3 Vermeidung

Der Kommunikationsfluss kann auch mit **passiven Stilmitteln** manipuliert werden:

- **«Vage sein»** bedeutet auch, sich nicht zu seinen eigenen Botschaften zu bekennen. Sätze wie «Jeder weiss, dass …» oder «Die meisten Menschen stimmen zu, dass …» sind Beispiele dafür, wie man nicht sagt, was man selbst meint. Wenn wir nicht gleich zur Sache kommen, muss unser Gesprächspartner herumrätseln, was wir eigentlich meinen oder wollen.
- **«Nur so viel wie nötig»:** Manche Menschen geben Informationen nach diesem Prinzip weiter. Vielleicht hat diese Haltung früher funktioniert, aber heute müssen Menschen umfassend informiert werden, wenn sie ihre Arbeit richtig machen und erfolgreiche, vollwertige Mitglieder eines Teams sein sollen. **Informationen zurückhalten** führt zu Machtspielen und falschen Überlegenheitsgefühlen statt zu einer erfolgreichen, gleichwertigen Kommunikation.
- Nur zu gerne lässt man sich auf ein **Ablenkungsmanöver** ein, wenn ein Gespräch sehr emotional oder persönlich wird. Man fühlt sich unbehaglich und versucht, wieder auf oberflächliche Themen zurückzukommen, den Gesprächspartner abzulenken, das Thema zu wechseln oder in Klischees zu antworten.

11.5.4 Killerphrasen

Killerphrasen sind negative Botschaften, die eine **Gewinner-Verlierer-Situation** (Win-lose-Situation) bewirken. Sie «killen» die einvernehmliche Gesprächsbasis, demotivieren den Gesprächspartner und blockieren das kreative und aktive Mitdenken. Solche wertende Aussagen lassen keinen Spielraum mehr offen für weitere Diskussionen. Die gegenseitige Beziehung ist gestört.

Beispiel

- Das geht bei uns nicht …
- So haben wir das früher nicht gemacht …
- Alles nur Theorie …
- Klingt ja gut; aber ich kann mir nicht vorstellen, dass …
- Was werden die anderen von uns denken, …
- Das geht uns nichts an …
- Das sind ja wohl fantastische Ideen …
- Ist alles Schnee von gestern …
- Wenn die Idee so gut wäre, hätte man dies schon längst ausprobiert …
- Wir haben nun wirklich schon alles ausprobiert …

Zusammenfassung

Eigene Meinungen und Gefühle sollen in **Ich-Botschaften** mitgeteilt werden. So entsteht Klarheit und Verbindlichkeit. Anklagende oder angreifende Du-Botschaften sind wann immer möglich zu vermeiden, aber auch verallgemeinernde Ausdrücke wie «wir» oder «man».

«Aktives Zuhören» ist ein einfühlsames Zuhören. Der Empfänger bemüht sich, die Mitteilung im Sinne des Senders zu decodieren und dessen Ansicht zu verstehen. Dafür braucht es ein offenes Ohr für den anderen, offene Augen, die ungeteilte Aufmerksamkeit und das Herz.

Unter **Spiegeln** versteht man, die Mitteilung des Gegenübers in eigenen Worten zusammenzufassen, um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen.

Durch **wirksames Fragen** will man weitere Informationen gewinnen. Der bewusste, situationsgerechte Einsatz der unterschiedlichen Frageformen ist ein wichtiges Gesprächsführungsmittel.

Geschlossene Fragen	Lassen sich mit «Ja» oder «Nein» beantworten und fordern eine klare Stellungnahme.
Offene Fragen	W-Fragen ermöglichen eine offene, ausführliche Antwort.
Konkretisierende Fragen	Vertiefendes Nachfragen bei unklaren oder ausweichenden Antworten.
Verhaltensorientierte Fragen	Durch die Frage nach der Situation, dem Vorgehen und dem damit bewirkten Resultat lässt sich das individuelle Verhalten ergründen.
Indirekte Fragen	Reflektieren das Gesagte, um schwierige Situationen zu klären.
Richtungsweisende Fragen	Gezielte, klärende Fragen, die ein stockendes Gespräch weiterbringen.
Alternativfragen	«Oder»-Fragen als Entscheidungshilfe.
Suggestivfragen	Manipulative Fragen, um die eigene Meinung zu untermauern oder ein verworrenes Gespräch zu entflechten.

Die **Metakommunikation** befasst sich mit der «Kommunikation über die Kommunikation». Von einer überblickenden Ebene aus reflektieren die Gesprächspartner das Gespräch. Konsequent angewandte Metakommunikation

- fördert das Unternehmen im Sinne einer lernenden Organisation,
- sensibilisiert bezüglich Kommunikations- und Konfliktkultur und
- fördert die Persönlichkeitsentwicklung.

Repetitionsfragen

33 Beschreiben Sie den Unterschied zwischen «Aktivem Zuhören» und «Spiegeln» anhand eines Beispiels.

34 Ordnen Sie folgende Fragen der zutreffenden Frageform zu.

A] Wo warst du vor einer Stunde?

B] Bist du nicht auch der Meinung, dass hier eine Entscheidung längst fällig wäre?

C] Können Sie mir bitte eine konkrete Situation schildern, in der Sie die Führungsaufgabe als ausgesprochen schwierig empfanden?

D] Wie gehen wir nun konkret vor?

E] Was halten Sie vom neuen Budgetierungsprozess?

F] Wollen Sie zuerst eine Pause machen oder möchten Sie sofort mit der Präsentation beginnen?

35	Beantworten Sie die Frage einer Kollegin: «Weshalb braucht es für Metakommunikation Mut und Bereitschaft?»
36	Beurteilen Sie bei zwei ausgesuchten Talkshows am Fernsehen, welche Fragetechnik die interviewende Person anwendet: • Stellt sie vorwiegend offene oder geschlossene Fragen? • Wechselt sie die Frageform häufig? • Wie wirken sich die Frageformen auf das Gesprächsklima aus?

Praxisaufgaben

1 **Kommunikationstechniken anwenden**

Bestimmt wenden Sie einzelne Kommunikationstechniken bereits sehr erfolgreich an und andere wollen Sie vielleicht gezielt verbessern. Mit dieser Praxisaufgabe schaffen Sie dafür eine erste Grundlage.

- Analysieren Sie im Lerntagebuch drei unterschiedliche Gesprächssituationen aus Ihrem beruflichen Alltag, ob und wie Sie Ich-Botschaften einsetzen, aktiv zuhören, wirksam fragen oder die Metakommunikation einsetzen.
- Notieren Sie in Ihrem Lerntagebuch, was Ihnen dabei besonders gut gelungen ist und wo Sie sich in einem nächsten Gespräch konkret verbessern wollen.

12 Präsentieren

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • eine Präsentation systematisch vorbereiten, kompetent durchführen und nachbearbeiten. • die Präsentationsmedien und ihre Vor- und Nachteile aufführen.
Schlüsselbegriffe	Einladung, Gliederung der Präsentation, Hauptprobe, Kernbotschaft, Medieneinsatz, Nachbearbeitung, organisatorische Vorbereitung, Präsentationsmedien, Präsentationsstil, Präsentationsthema, Raum, Sitzordnung, Zeitmanagement, Zielpublikum

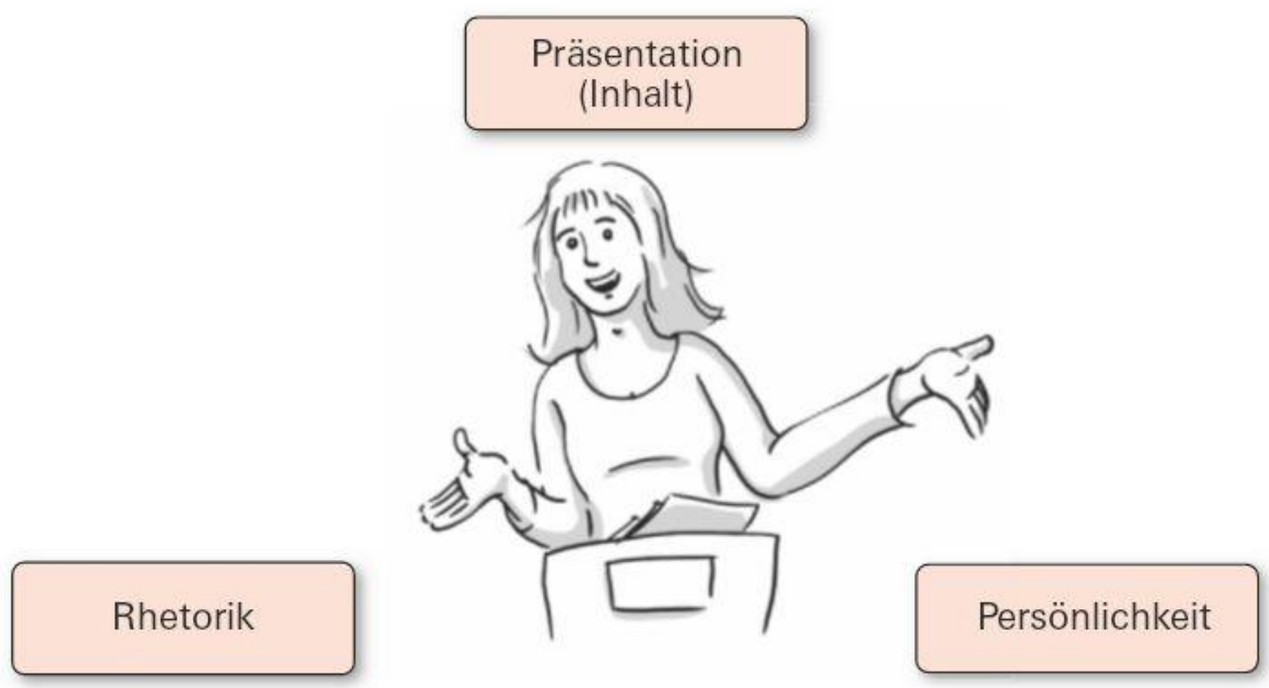
Wir alle kennen die Situationen, dass mit endlosen Monologen, mit unleserlichen Folien, mit einer langweiligen Themenauswahl oder mit viel unverständlichem Gerede über unverständliche Themen das Publikum vergrault wird.

12.1 Damit der Funke überspringt …

Was genau macht eine gute Präsentation aus? Die Präsentation lebt von der Situation und den beteiligten Personen. Ähnlich wie bei der Gesprächsführung gibt es deshalb beim Präsentieren keine allgemeingültigen Regeln, die einen Erfolg garantieren. Trotzdem können Sie den Erfolg einer Präsentation aktiv beeinflussen.

Eine Präsentation gelingt, wenn das, **was** Sie dem Publikum vermitteln wollen (also der Inhalt), mit Ihrer **Art zu präsentieren** (mit der Rhetorik bzw. der Präsentationstechnik) zusammenpasst und wenn Ihre **persönliche Ausstrahlung** beim Publikum überzeugend und authentisch ankommt. Überzeugend und authentisch wirken Sie, wenn das Gesagte und Gezeigte mit dem unbewusst Wahrgenommenen Ihrer Körpersprache, Kleidung und Ihrer Stimme übereinstimmen.

Abb. [12-1] **Erfolgskomponenten einer Präsentation**



Beispiel

Max erreicht das Publikum, indem er mit einer klaren Stimme vorträgt, bewusst Sprechpausen einbaut und eine einfache, aber aussagekräftige Präsentation hält. Mit seiner positiven, engagierten Ausstrahlung macht er auf Anhieb einen guten persönlichen Eindruck auf das Publikum, sein diskreter, eleganter Anzug signalisiert Professionalität im Auftreten, ohne dass Max darin verkleidet wirkt.

Max erreicht, was er sich vorgenommen hat: Seine Präsentation wirkt seriös, natürlich und echt.

Im Begriff «Präsentieren» steckt das lateinische Wort «praesentare», das «überreichen, darbieten, vorzeigen» bedeutet. Wie das Informieren wird das Präsentieren deshalb auch als sogenannte Ein-Weg-Kommunikation bezeichnet.

Beispiel

- Am medizinischen Kongress präsentiert die Hauptreferentin dem interessierten Fachpublikum die neuesten Forschungsergebnisse zur Vorbeugung der Alzheimer-Krankheit.
- In der Teamsitzung erläutert der Abteilungsleiter sein Kostensenkungsprogramm.
- Die Seminarleiterin stellt den Teilnehmenden die wichtigsten Feedbackregeln vor.
- In einer Kurzpräsentation von fünf Minuten legen Sie Ihre wichtigsten persönlichen Erkenntnisse zum Thema «Kommunikation und Information im Team» dar.

In den folgenden Abschnitten gehen wir auf Merkpunkte für den inhaltlichen **Aufbau** und den **Ablauf** einer Präsentation näher ein. Dabei unterscheiden wir die drei Phasen der Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung.

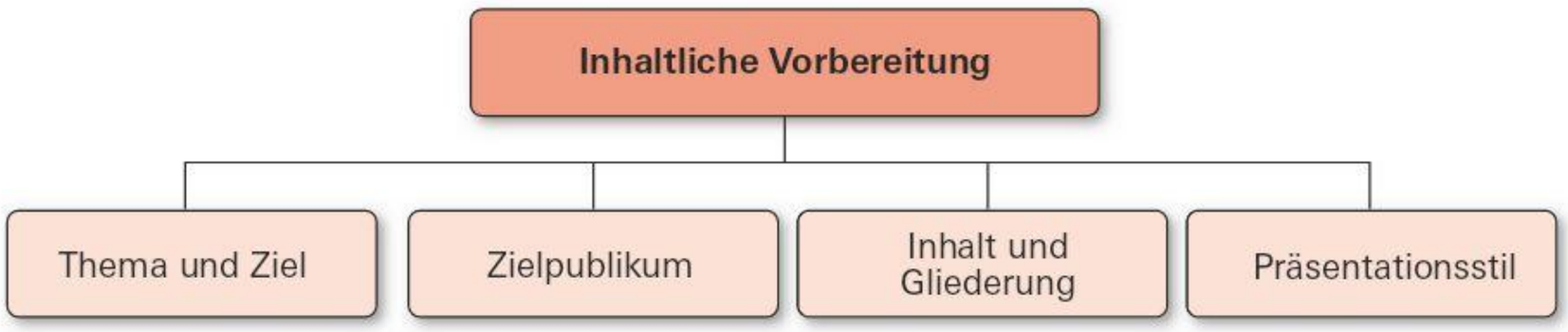
Abb. [12-2] **Ablauf einer Präsentation**

12.2 Inhaltliche Vorbereitung

Eine Präsentation ist so gut wie ihre Vorbereitung. Eine Faustregel besagt, dass Sie für die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung einer Präsentation und für die Proben mindestens 80% des gesamten Zeitaufwands investieren sollten.

Bei der inhaltlichen Vorbereitung befassen Sie sich mit dem Thema und dem Ziel, dem Zielpublikum, dem Inhalt und der Gliederung sowie mit dem Stil Ihrer Präsentation.

Abb. [12-3] **Inhaltliche Vorbereitung der Präsentation**



12.2.1 Thema und Ziel

Am Anfang jeder Präsentationsvorbereitung steht die Themenwahl. Möglicherweise ist das Thema zwar vorgegeben, doch müssen Sie es in den meisten Fällen selber noch genauer eingrenzen und das eigentliche Präsentationsthema festlegen. Wenn Sie zu einem Referat eingeladen werden, sprechen Sie das Thema natürlich mit Ihrem Auftraggeber ab.

Beispiel

«Das Personalrestaurant von heute» ist als Thema zu vage formuliert. Geht es in der Präsentation um

- das gastronomische Konzept eines modernen Personalrestaurants?
- allgemeine Trends in der Personalverpflegung?
- Qualitätsverbesserungsmassnahmen im Restaurantbetrieb?
- wirtschaftliche Aspekte der Betriebsführung?

Das Thema ist noch nicht das Ziel einer Präsentation. Fragen Sie sich zunächst immer, was Sie mit der Präsentation erreichen wollen, bevor Sie sich auf die Auswahl und Aufbereitung von Inhalten stürzen.

Man unterscheidet zwischen den folgenden drei übergeordneten **Präsentationszielen:**

- **Information:** Sie wollen einem Teilnehmerkreis ein neues Thema oder wichtige Informationen vermitteln.
- **Motivation:** Sie wollen die Zuhörenden für ein Thema begeistern und sie zur Auseinandersetzung mit dem Thema anregen.
- **Interaktion:** Sie wollen einen Dialog mit dem Publikum herstellen; Sie streben die Diskussion oder die Debatte über das Thema an.

Beispiel

Vom Präsentationsziel hängt die Veranstaltungsform ab: Sie können problemlos einige Hundert Personen mit einem Referat gleichzeitig informieren; eine ergiebige Diskussion zwischen der Referentin und dem Publikum wird jedoch kaum möglich sein.

Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema und dem Ziel:

- Was wollen (oder müssen) Sie in Ihrer Präsentation vermitteln?
- Was wollen Sie auf keinen Fall vermitteln?
- Welche Inhalte (Teilthemen) gehören zwingend zum Hauptthema?

12.2.2 Zielpublikum

Das Thema und das Ziel der Präsentation müssen auf Ihr Zielpublikum zugeschnitten sein, damit Sie seine Aufmerksamkeit gewinnen. Mit dem Zielpublikum ist ein **ausgewählter Teilnehmerkreis** gemeint, vor dem Sie die Präsentation halten wollen oder müssen. Überlegen Sie sich bei der Vorbereitung gut, wer Ihr Publikum ist und welche Interessen, Einstellungen und Erwartungen es mit dem Präsentationsthema verbindet.

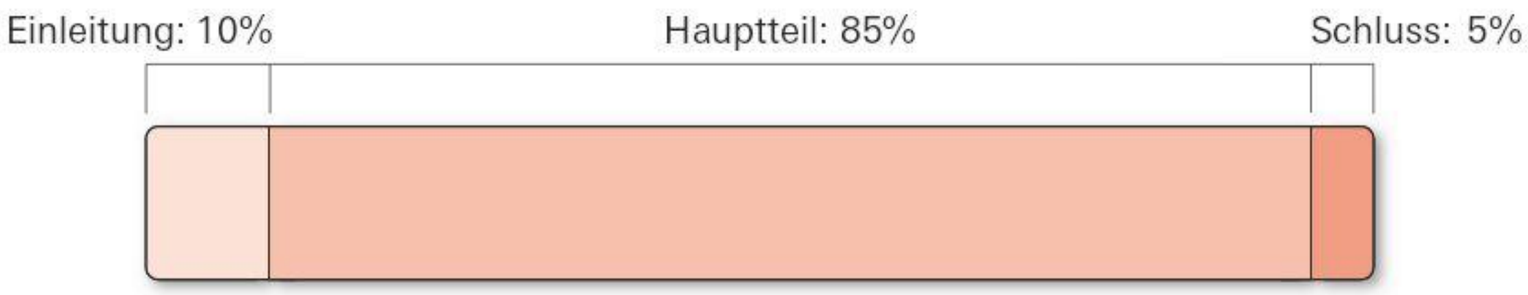
Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Auseinandersetzung mit dem Zielpublikum:

- Wer soll (oder muss) an der Präsentation teilnehmen?
- Wie gross kann die Teilnehmerzahl im Minimum / im Maximum sein?
- Welche Interessen und Einstellungen verbindet das Zielpublikum mit dem Thema?
- Welche Vorkenntnisse hat das Zielpublikum?
- Welche Erwartungen hat das Zielpublikum an die Präsentation?

12.2.3 Inhalt und Gliederung

Die Präsentation gliedert sich in die Einleitung, den Hauptteil und den Schluss. Als zeitliche Gewichtung hat sich dabei ein ungefähres Verhältnis von 10 : 85 : 5 bewährt.

Abb. [12-4] **Zeitliche Aufteilung einer Präsentation**



A] Einleitung

Der Einstieg soll das Publikum neugierig machen, seine Aufmerksamkeit wecken und es auf das Thema einstimmen. Beginnen Sie Ihre Präsentation immer mit einer **Begrüssung,** geben Sie danach das **Thema** und das **Ziel** Ihrer Präsentation bekannt. Besonders bei längeren Präsentationen empfiehlt es sich, kurz auf den **Ablauf** einzugehen, damit die Zuhörenden wissen, was auf sie zukommt. Anschliessend leiten Sie über zum Hauptteil.

B] Hauptteil

Im Hauptteil stellen Sie das eigentliche Thema Ihrer Präsentation vor. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die **Kernbotschaft:** Was wollen Sie dem Publikum unbedingt vermitteln? Berücksichtigen Sie bei der inhaltlichen Vorbereitung eine Faustregel, die für alle Präsentationen gilt: Platzieren Sie Ihre Kernbotschaft bereits **in den ersten Minuten** Ihrer Redezeit, wenn die Aufmerksamkeit der Zuhörenden am grössten ist.

Durch Ihre Ausführungen muss sich ein **roter Faden** ziehen. Begründen Sie Ihre Kernbotschaft mit Argumenten, Beispielen usw. Überlegen Sie sich auch, wie Sie das Gesagte **visuell unterstützen** können, indem Sie z. B. Schlagworte projizieren, Grafiken oder Bilder zu Ihren Erläuterungen einsetzen.

Haben Sie sich inhaltlich festgelegt, müssen Sie sich fragen, **wie** Sie Ihre Ausführungen dem Publikum **verständlich** machen wollen. Es geht also um die Frage nach der «Verpackung» der zentralen Aussagen. Abb. 12-5 fasst die Merkmale einer verständlichen Mitteilung zusammen.

Abb. [12-5] **Verständlich präsentieren**

Einfach und klar	Verwenden Sie bei Ihrer Präsentation eine möglichst gut verständliche und somit einfache Sprache. • Halten Sie sich an das Prinzip KISS «keep it short and simple». Brillieren Sie mit einer kurzweiligen, anschaulichen Präsentation, nicht mit möglichst vielen Fachausdrücken, Fremd- oder Modewörtern. • Richten Sie sich auch sprachlich nach dem Zielpublikum. • Sprechen Sie das Publikum direkt an. Vermeiden Sie Konjunktivsätze (Möglichkeitsformen, wie z. B. «ich würde meinen …, ich hätte …»).
Gut gegliedert	• Bauen Sie Argumentationsketten so logisch auf, dass sie auch das Publikum nachvollziehen kann. • Fassen Sie Ihre Schlussfolgerungen kurz zusammen, bevor Sie zum nächsten Punkt überleiten. • Visualisieren Sie die Abfolge Ihrer Präsentationspunkte.
Prägnant	• Halten Sie sich an das Sprichwort: «In der Kürze liegt die Würze!» • Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche, vermeiden Sie unnötige Abschweifungen, die vielleicht Sie interessant finden, das Publikum jedoch langweilen.
Anregend	• Wecken Sie die Neugierde Ihres Publikums mit einem unkonventionellen, witzigen, spannenden oder provokanten Einschub. • Hilfreich ist, wenn das Publikum Ihre Aussagen an Erfahrungen oder Erlebnisse anknüpfen kann. Machen Sie daher Beispiele.

C] Schlussteil

Der Schlussteil hat nicht nur eine abrundende Funktion; er bietet Ihnen auch die Gelegenheit zu einem **eindrücklichen Abschluss** Ihrer Präsentation. Fassen Sie Ihre Kernaussagen nochmals zusammen. Holen Sie dabei nicht zu weit aus, sondern bleiben Sie prägnant. **Bedanken** Sie sich schliesslich beim Publikum für seine Aufmerksamkeit.

12.2.4 Präsentationsstil

Welchen Präsentationsstil Sie wählen, hängt vom Thema, vom Ziel, vom Zielpublikum und auch von den Hilfsmitteln ab, die Ihnen zur Verfügung stehen. Geht es um eine Informationsveranstaltung, ist eine **faktenorientierte Präsentation** mit klar strukturiertem Aufbau die geeignete Form. Wenn Sie mit Ihrer Präsentation die Teilnehmenden motivieren wollen, müssen Sie sie **aktiv miteinbeziehen,** indem Sie beispielsweise eine Diskussion einbauen. Dasselbe gilt auch für Präsentationen, die ein interaktives Ziel verfolgen.

Je nach Zielpublikum gilt es, zwischen einer **förmlichen** und einer **lockeren** Präsentation zu unterscheiden und demzufolge den Einsatz von Hilfs- und Stilmitteln, die Struktur, aber auch die Wortwahl anzupassen.

Beispiel

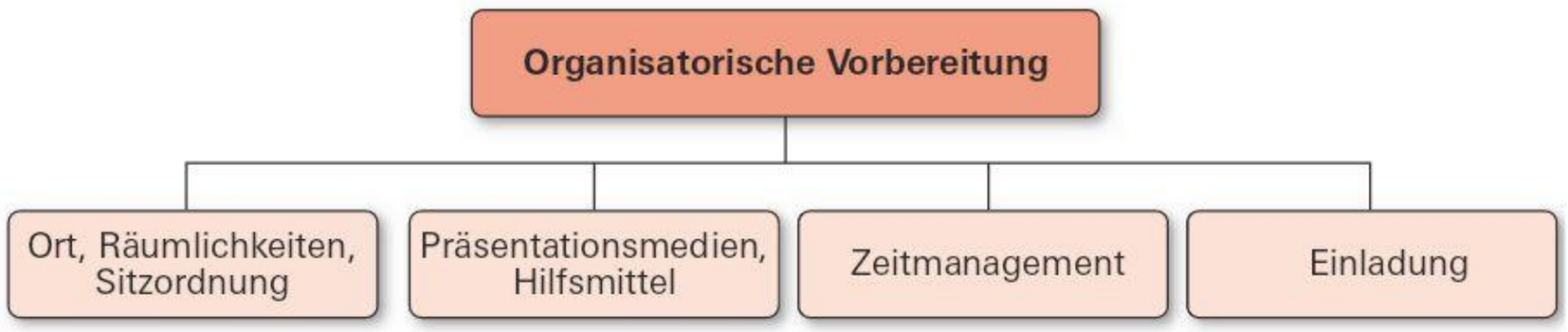
Vera arbeitet bei einer Versicherung und hält eine Präsentation zum Thema «Sicher auf dem Board». Im Publikum sitzen ausschliesslich begeisterte Snowboard-Fans. Vera hält zwar eine klar strukturierte Präsentation, die Stimmung ist aber – anders wie bei ihren sonstigen Fachvorträgen – betont locker. Als Einstieg zum Thema wählt sie einen faszinierenden Filmausschnitt über Freeboarder.

Einige Wochen später hält Vera eine Präsentation vor Ärzten zum gleichen Thema. Als Einstieg wählt sie nicht den Freeboarderfilm, sondern schafft die notwendige Betroffenheit mit einer Statistik über Snowboard-Unfälle und die damit zusammenhängenden Versicherungskosten. Sie bleibt in ihren Ausführungen betont sachlich.

12.3 Organisatorische Vorbereitung

Eine gute Organisation macht zwar noch keine erfolgreiche Präsentation aus, aber Organisationsmängel können die Gesamtwirkung der Präsentation erheblich beeinträchtigen. Die umfassende organisatorische Vorbereitung berücksichtigt die räumlichen Gegebenheiten, den Einsatz von Präsentationsmedien und Hilfsmitteln, das Zeitmanagement und die Einladung.

Abb. [12-6] **Organisatorische Vorbereitung einer Präsentation**



12.3.1 Ort, Räumlichkeiten und Sitzordnung

Achten Sie bei der Wahl der Räumlichkeiten darauf, welches Ambiente dem Anlass entspricht. Wählen Sie möglichst einen gut erreichbaren Ort, der gross genug für die erwartete Teilnehmerzahl ist.

Als Sitzordnung wird für Präsentationen vor einer Kleingruppe meist die «U-Form», für Grossveranstaltungen die «Kino-Bestuhlung» gewählt.

12.3.2 Einsatz von Präsentationsmedien und Hilfsmitteln

Prüfen Sie rechtzeitig, welche Hilfsmittel und elektronischen Geräte sich für Ihre Präsentation eignen oder vor Ort vorhanden sind.

Hinweis

Die Einsatzmöglichkeiten von Präsentationsmedien und Hilfsmitteln behandeln wir in Kap. 12.7, S. 124.

12.3.3 Zeitmanagement

Die **zeitliche Organisation** einer Präsentation umfasst zum einen den Termin, den Tageszeitpunkt und die Länge Ihrer Präsentation sowie die Planung von Pausen. Unter Umständen müssen Sie auch das Verpflegungsangebot organisieren (Getränke, Pausen- oder Apérohäppchen usw.).

Genauso wichtig ist, dass Sie das **Zeitbudget Ihrer Präsentation** einhalten. Für die Zuhörenden ist es besonders ärgerlich, wenn Sie sich nicht an die eigenen Vorgaben halten und die Präsentationszeit überziehen. Achten Sie deshalb beim Einüben der Präsentation genau darauf, wie lange Sie brauchen. Kalkulieren Sie besser ein Zeitpolster für Unvorhergesehenes während der Präsentation ein, wie z. B. für spontane Fragen aus dem Publikum.

12.3.4 Einladung

Verschicken Sie die Einladung zur Präsentation rechtzeitig und geben Sie alle für das Zielpublikum wichtigen **Informationen** bekannt:

- Thema und Ziel der Präsentation
- Name der präsentierenden Personen
- Zeitpunkt und Dauer
- Ort (mit Zusatzinformationen, wie Anfahrtsweg, öffentliche Verkehrsverbindungen, vorhandene Parkplätze usw.)
- Erwartungen an die Teilnehmenden (z. B. welche Unterlagen sie mitbringen oder wie sie sich auf die Präsentation vorbereiten sollen)

12.4 Proben und Hauptprobe

Selbst erfahrene Referentinnen schreiben ihre Rede wörtlich nieder oder machen dazu ausführliche Notizen und üben sie mehrmals ein. Wenn Sie in Ihrer Präsentation sattelfest sein wollen, kommen Sie nicht um **wiederholte 1:1-Proben** herum. Sie verschaffen sich zusätzliche Sicherheit, wenn Sie die ersten und die letzten Sätze Ihrer Präsentation auswendig lernen.

Besonders vor wichtigen oder grösseren Anlässen empfiehlt es sich zudem, eine **Hauptprobe vor Ort** abzuhalten, damit Sie sich auch innerlich optimal einstimmen können. Machen Sie sich mit dem Raum und der Sitzordnung vertraut, sofern Sie die Gelegenheit dazu haben, und klären Sie nochmals alle technischen und organisatorischen Fragen ab. Nutzen Sie die Hauptprobe auch dazu, den Einsatz der Präsentationsmedien zu üben, damit Sie diese später kompetent bedienen können.

12.5 Durchführung der Präsentation

Die Vorbereitung hilft, sich auf die Präsentation einzustimmen, die Durchführung ist der eigentliche «Moment der Wahrheit». In jedem Fall sollten Sie am Tag der Präsentation **genügend Zeit** reservieren, damit Sie frühzeitig vor Ort sind. Nutzen Sie diese Zeitreserve, um sich mit den Räumlichkeiten vertraut zu machen, die Präsentationsmedien betriebsbereit zu machen und die Hilfsmittel bereitzulegen. Und wenn die Stunde schlägt, heisst es, sich mit der **vollen Präsenz** auf die Präsentation und auf das Publikum einzustellen.

Nachfolgend finden Sie einige wichtige Verhaltenstipps beim Präsentieren, die Ihnen helfen sollen, mit Störungen besser umzugehen.

12.5.1 Einleitung

- Stellen Sie ein Glas **Wasser** in Griffnähe, damit Sie bei Bedarf trinken, Ihre Stimme lösen und sich eine Kurzpause gewähren können.
- Suchen Sie den **Blickkontakt** mit dem Publikum, bevor Sie Ihre Präsentation beginnen.
- **Begrüssen** Sie das Publikum ausdrücklich.
- Starten Sie auf jeden Fall **pünktlich** und warten Sie nicht, bis alle Teilnehmenden da sind. Lassen Sie sich durch zu spät Eintreffende nicht aus der Ruhe bringen.
- Beginnen Sie Ihre Ausführungen so, wie Sie es **auswendig** gelernt haben.

12.5.2 Hauptteil

- Sprechen Sie möglichst frei, setzen Sie jedoch einen **«Spickzettel»** mit den wichtigsten Stichworten ein. Er hilft Ihnen, falls Sie einmal den roten Faden verlieren sollten.
- Setzen Sie kurze **Sprechpausen** ein, dies zugunsten des Publikums, damit es das Gesagte «verdauen» kann, aber auch zu Ihren Gunsten, um sich immer wieder kurz zu sammeln.
- Korrigieren Sie **Versprecher** nur kurz (keine Entschuldigungen) und fahren Sie dann ruhig fort.
- Reagieren Sie auf **«Blackouts»** (Denkblockaden) möglichst natürlich. Knüpfen Sie an das bereits Gesagte an, z. B. mit der Frage: «Wo bin ich stehen geblieben? Ah ja …»
- Benutzen Sie die **Hilfsmittel** (wie Laserpointer, Kugelschreiber, Folien- oder Zeigestifte usw.) für ihren eigentlichen Zweck, nicht aber als «Spielzeug» gegen Ihre Anspannung.
- Wenn Sie bei einer Präsentation vor wenig Publikum **«Seitengespräche»** feststellen, suchen Sie unbeirrt den Blickkontakt mit den Sprechenden.
- Wenn Sie durch **kritische Fragen** aus dem Publikum in eine schwierige Situation geraten, beantworten Sie diese kurz und sachlich und fahren Sie in Ihren Ausführungen fort. Beginnen Sie auf keinen Fall, sich zu rechtfertigen, und lassen Sie sich nicht in einen Schlagabtausch von Argumenten verwickeln.
- Fahren Sie bei unvermittelten **technischen Pannen,** wie z. B. einem Computer- oder Internetabsturz, wenn möglich ohne Medieneinsatz fort. Beheben Sie solche Pannen nicht selbst, um währenddessen das Publikum warten zu lassen.

12.5.3 Schluss

- Schliessen Sie Ihre Ausführungen so, wie Sie es **auswendig** gelernt haben.
- **Bedanken** Sie sich ausdrücklich beim Publikum für die Aufmerksamkeit und übergeben Sie das Wort, z. B. der Tagungsleiterin, dem Diskussionsleiter usw.
- Falls Sie **offene Fragen** oder eine **Diskussionsrunde** vorgesehen haben, kündigen Sie diese nicht nur an, sondern berücksichtigen Sie dafür auch genügend Zeit.
- Sofern Sie vom Publikum ein **Spontanfeedback** einholen wollen, müssen Sie dafür ebenfalls Zeit reservieren.

12.6 Nachbearbeitung der Präsentation

Mit einer gezielten Auswertung Ihrer Präsentation haben Sie die Chance, aus Ihren Erfahrungen zu lernen und **Verbesserungsansätze** für eine nächste Präsentation zu finden. Wie bei einer Gesprächsauswertung halten Sie nochmals **Rückschau** auf die gesamte Präsentation, bewerten Sie sie nach den für Sie wichtigen Kriterien und ziehen Sie Ihre Lehren daraus.

Am besten gelingt diese **Selbstreflexion,** wenn Sie bei der Vorbereitung der Präsentation für Sie wichtige **Beurteilungskriterien** formuliert haben, wie z. B. zum Zeitmanagement, zum Einsatz der Präsentationsmedien und der Hilfsmittel, zur Erreichung des Präsentationsziels usw.

Werten Sie die Präsentation wie folgt aus:

- Richten Sie Ihr Augenmerk zunächst auf jene Aspekte, die Ihnen aus Ihrer Sicht **besonders gut gelungen** sind, und anerkennen Sie Ihre Leistung.
- In einem nächsten Schritt analysieren Sie, was Ihrer Meinung nach **nicht geklappt** hat.
- Ziehen Sie Ihre **Schlussfolgerungen** aus der Analyse und formulieren Sie konkrete Verbesserungsmassnahmen.
- Holen Sie wenn immer möglich von einer vertrauten Person das **Feedback** ein; so erhalten Sie zu Ihrer Selbsteinschätzung zusätzlich eine Fremdeinschätzung.

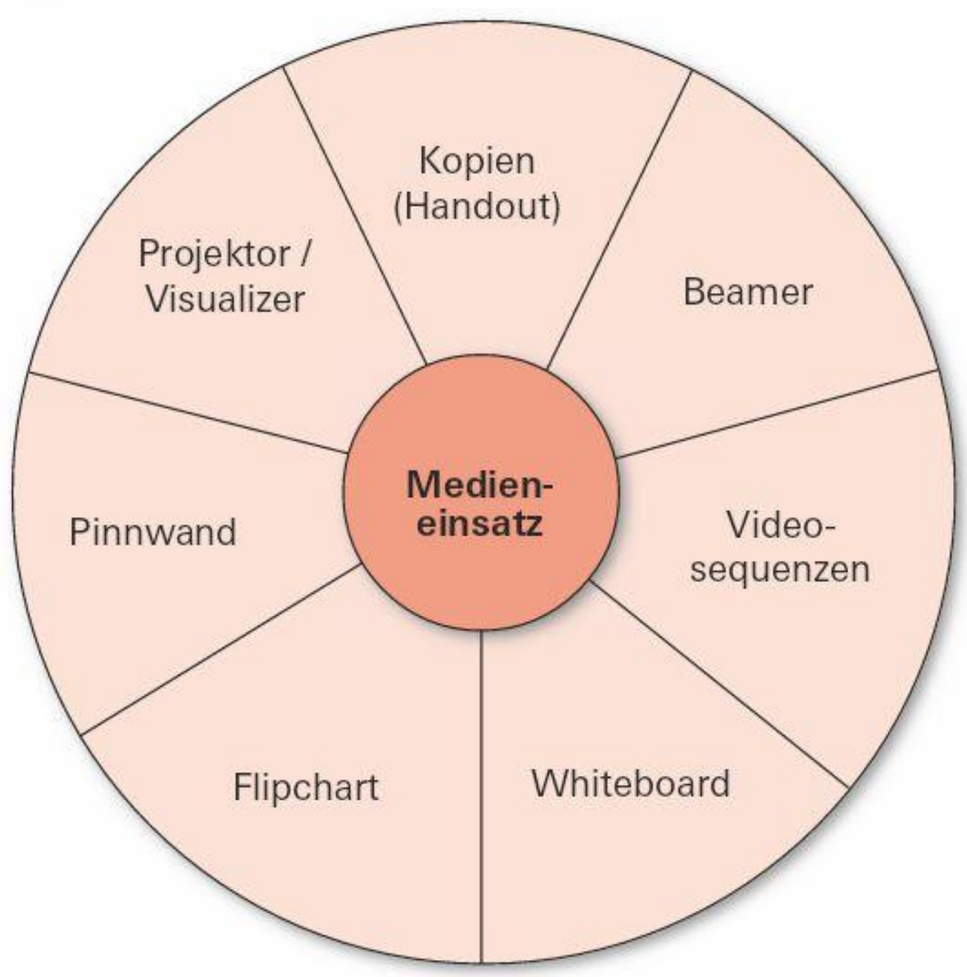
Neben der Auswertung gilt es auch, die Präsentation **organisatorisch** abzuschliessen. Übergeben Sie die Räumlichkeiten und die geliehenen Präsentationsmedien oder Hilfsmittel. Verfassen Sie, sofern gewünscht, eine Zusammenfassung oder ein Protokoll der Präsentation.

12.7 Medieneinsatz

Die Wahl geeigneter Medien gehört zum «ABC» der Präsentationstechnik. Richten Sie sich dabei nach

- der **Präsentationsdauer:** Für eine Kurzpräsentation von zehn Minuten eignen sich Filmsequenzen oder andere aufwendige Einspielungen kaum. Beschränken Sie sich besser auf wenige Folien.
- dem **Thema:** Überlegen Sie sich bereits bei der inhaltlichen Vorbereitung, was Sie visuell unterstützen müssen. Beachten Sie dabei als Faustregel: Weniger ist oftmals mehr! «Ersticken» Sie Ihre Kernbotschaft nicht mit einer «Folienschlacht», die zudem die Aufmerksamkeit des Publikums von Ihnen ablenkt.
- den **Raumverhältnissen,** wie z. B.:
  - Sichtdistanz: Alle Teilnehmenden müssen problemlos lesen können, was Sie visuell präsentieren, sonst geht die Aufmerksamkeit verloren.
  - Lichtverhältnisse: Berücksichtigen Sie die Lichteinstrahlung und verdunkeln Sie einen Raum, um die an die Wand projizierten Bilder für alle sichtbar zu machen.
  - Technische Infrastruktur: Prüfen Sie im Voraus, ob im Präsentationsraum die notwendigen Strom-, Fernseh- oder Internetanschlüsse vorhanden sind.
  - Sitzordnung: Verwenden Sie nur Medien, die alle Teilnehmenden ohne grösseres Stühlerücken direkt sehen können.
- dem **Zielpublikum:** Überlegen Sie sich, welche Präsentationsmedien für die betreffende Zielgruppe am besten geeignet sind. Dabei gibt es keine Faustregel, sondern stützen Sie Ihre Entscheidung auf Ihr persönliches Gefühl und Ihre Erfahrungen mit der Wirkung bestimmter Medien ab.

Abb. [12-7] Medieneinsatz in Präsentationen



Für die Präsentation vor grösserem Publikum eignen sich die Abgabe von **Kopien** (sogenannte Handouts), die **Folienpräsentation** über den Beamer oder Videosequenzen besonders gut. Sie können bzw. müssen die zu präsentierenden Inhalte vorbereiten, wenn Sie diese Medien einsetzen.

In Workshops, Teamsitzungen oder bei einer Präsentation vor kleinerem Publikum lassen sich auch das **Whiteboard,** das **Flipchart,** die **Pinnwand,** der **Projektor** oder der **Visualizer** einsetzen. Diese Medien ermöglichen es Ihnen, Stichworte zu Ihren Ausführungen, zu den Wortmeldungen oder Diskussionsbeiträgen aus dem Publikum laufend zu notieren, zu ergänzen und zu verändern.

Abb. [12-8] **Anwendungstipps für den Einsatz von Präsentationsmedien**

Kopien, sog. Handouts	• Als Dokumentation einer Beamerpräsentation einsetzen, damit auch die hinteren Reihen die Inhalte gut lesen können • Genügend Exemplare und einige als Reserve mitbringen • Platz für eigene Notizen berücksichtigen
Beamer	• Stand-by-Modus wählen, wenn Beamer nicht gebraucht wird • Datensuche im Stand-by-Modus, nicht online • Technische Handhabung proben und Datenübertragung Computer–Beamer überprüfen • Bildqualität im Präsentationsraum prüfen (Lichtverhältnisse, Projektionswand, Sitzordnung)
Videosequenzen	• Technisches Einspielen von Videosequenzen und Handhabung des Videoabspielgeräts mehrmals proben • Qualität von Bild und Ton im Präsentationsraum prüfen
Whiteboard, Flipchart, Pinnwand	• Gut leserliche Handschrift (Druckschrift) verwenden • Dicke Stifte und grosse Schrift verbessern Lesbarkeit • Farben einsetzen, um das Festgehaltene zu gliedern • Bei Bedarf digitales Speichern sicherstellen (Fotos, Abschrift oder Übertragungssoftware auf den Computer)
Projektor / Visualizer	• Gerät nur einschalten, wenn Sie eine Folie zeigen • Nicht im Blickfeld des projizierten Bilds stehen • Bildqualität kontrollieren (projizierte Bildgrösse, Verzerrungen)

Hinweis Auf die Richtlinien zur Visualisierung und zur Foliengestaltung gehen wir in Kap. 13.3, S. 131 ein.

Zusammenfassung

Eine Präsentation ist dann gelungen, wenn folgende Komponenten aufeinander abgestimmt sind:

- Inhalt der Präsentation
- Art und Weise der Präsentation
- Persönlichkeit und Verhalten der präsentierenden Person

Präsentationen haben einen **informativen,** einen **motivierenden** oder einen **interaktiven** Charakter.

Die Präsentation gliedert sich in die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung:

Ablauf	Zu beachten
Vorbereitung	• Inhaltliche Vorbereitung: – Thema und Ziel – Zielpublikum – Gliederung und Inhalt – Präsentationsstil • Organisatorische Vorbereitung: – Ort, Räumlichkeiten, Sitzordnung – Präsentationsmedien und Hilfsmittel – Zeitmanagement – Einladung • Proben: – Mehrmals proben – Hauptprobe inkl. Prüfung technischer Handhabung und Funktionstüchtigkeit der Präsentationsmedien
Durchführung	• Rechtzeitig eintreffen • Volle Präsenz, mit Störungen souverän umgehen lernen
Nachbereitung	• Selber Rückschau halten (gut gelungen, nicht geklappt, Schlussfolgerungen) • Feedbacks von aussen (Fremdbild) einholen • Evtl. konkrete Beurteilungskriterien im Vorfeld festlegen

Bei der inhaltlichen Gliederung und Aufbereitung ist zu beachten:

Gliederung	Zu beachten
Einleitung	• 10% zeitlicher Anteil an Präsentation • Begrüssung • Thema, Ziel und Ablauf nennen • Auf das Thema einstimmen und überleiten
Hauptteil	• 85% zeitlicher Anteil an Präsentation • Kernbotschaft zu Beginn platzieren • Kernbotschaft verständlich präsentieren (einfach, gegliedert, prägnant, anregend)
Schluss	• 5% zeitlicher Anteil an Präsentation • Zusammenfassung • Prägnant und eindrücklich abrunden • Für Aufmerksamkeit danken

Die Präsentation kann mit dem bewussten Einsatz von **Präsentationsmedien** unterstützt werden. Die Wahl der Hilfsmittel richtet sich nach dem Zielpublikum, dem Thema, der Präsentationsdauer und nach den Raumverhältnissen. Die bekanntesten Präsentationsmedien sind:

- Kopien (Handout)
- Beamer
- Videosequenzen
- Whiteboard
- Flipchart
- Pinnwand
- Projektor / Visualizer

Repetitionsfragen

37 Erklären Sie in maximal drei Sätzen, was für Sie eine gute Präsentation ausmacht.

38 Bei einer Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeitende stellt der Produktionsleiter den Herstellungsprozess eines Firmenprodukts vor. Ganz begeistert von der neuen Produktionsmaschine erklärt er bis ins letzte Detail, wie die Maschine arbeitet und welche Vorteile sie gegenüber der alten Maschine aufweist.

Worauf hat der Produktionsleiter bei der Vorbereitung seiner Präsentation zu wenig geachtet?

39 Was unternehmen Sie am besten, wenn Sie mitten in Ihrer Präsentation den Faden verloren haben?

40 Welchen Medieneinsatz empfehlen Sie für eine Präsentation von maximal 20 Minuten vor zwölf Teilnehmenden eines Quartiervereins zum Thema «Jugendarbeitslosigkeit – was bedeutet das für uns»?

13 Rhetorik und Persönlichkeit

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • die verbalen und die nonverbalen rhetorischen Gestaltungsmittel beschreiben. • erklären, wie die Aussagen visuell umgesetzt werden können. • darstellen, worauf es bei der Persönlichkeit des Präsentierenden ankommt.
Schlüsselbegriffe	Atem, Ausstrahlungskraft, Charisma, Diagramme, Folien, Grafiken, Kleidung, Körpersprache, nonverbale Kommunikation, persönliche Einstellung, Persönlichkeit, Rhetorik, rhetorische Stilmittel, Stimmbildung, Tabellen, Umgangsformen, verbale Kommunikation, Visualisierung

Wenn Sie wissen, was Sie mit der Präsentation erreichen wollen, wie Sie vorgehen und welche Hilfsmittel Sie einsetzen möchten, geht es nun darum, wie Sie Ihr Thema dem Publikum am besten vermitteln.

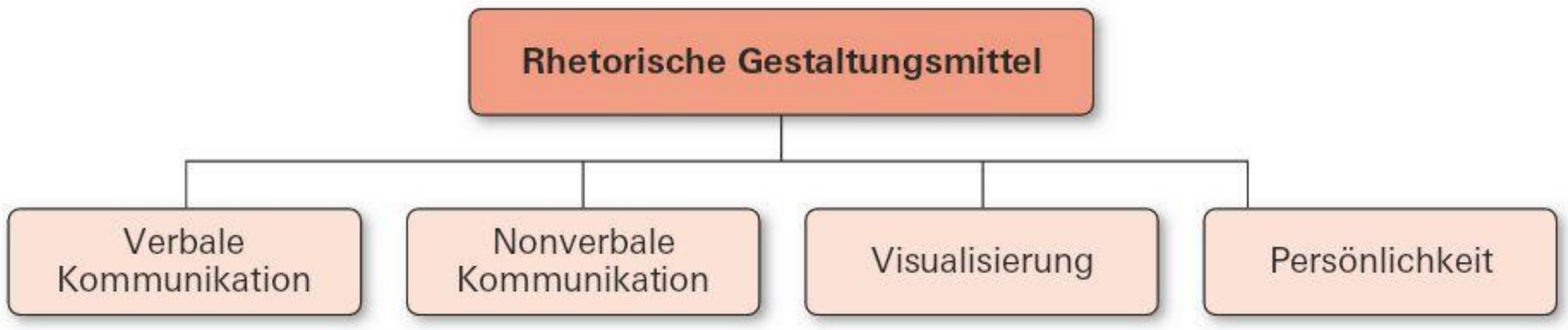
Rhetorik ist die **Kunst des Redens** und die **Kunst, durch Reden zu überzeugen.** Eine erste systematische Abhandlung dazu lieferten die «drei Bücher der Rhetorik» (griechischer Titel: téchne rhetoriké) des Philosophen **Aristoteles** (384–322 v. Chr.).

Aristoteles nennt als redetechnische Überzeugungsmittel

- den Charakter des Redners: Einsicht, Tugend, Wohlwollen und dadurch Glaubwürdigkeit der Rede,
- eine gelungene Beweisführung, glaubwürdige Argumentation,
- die Logik in der Argumentation, damit aus dem Wahrscheinlichen oder aus der herrschenden Meinung auf den Einzelfall geschlossen werden kann,
- den Einsatz von Beispielen, die dem Publikum die allgemeine Regel aufzeigen, und
- von aussen beigezogene Beweise, wie Zeugenaussagen, Präzedenzfälle oder Zitate.

In der Rhetorik gestalten Sie bewusst, wie Sie auf Ihr Publikum wirken möchten. Sie sind dann erfolgreich, wenn Sie echt bleiben. Die Gebote und Verbote der Rhetorik sind zahlreich; was die einen verbieten, empfehlen die anderen. Entscheidend ist, dass die Rhetorik **zur eigenen Person passt.** Dafür steht Ihnen eine ganze Palette an Gestaltungsmitteln zur Verfügung:

Abb. [13-1] **Rhetorische Gestaltungsmittel**



13.1 Verbale Kommunikation

Sie wollen in der Präsentation Ihre Kernbotschaft dem Publikum näherbringen. Der Inhalt ist wichtig, doch mit dem bewussten Einsatz von **verbalen und paraverbalen Gestaltungsmitteln,** wie Atmung, Stimme und rhetorische Stilmittel, verbessern Sie deren Aussagekraft beträchtlich. Damit erhöhen Sie die Erfolgschancen, dass Ihre Präsentation beim Publikum ankommt.

13.1.1 Atem

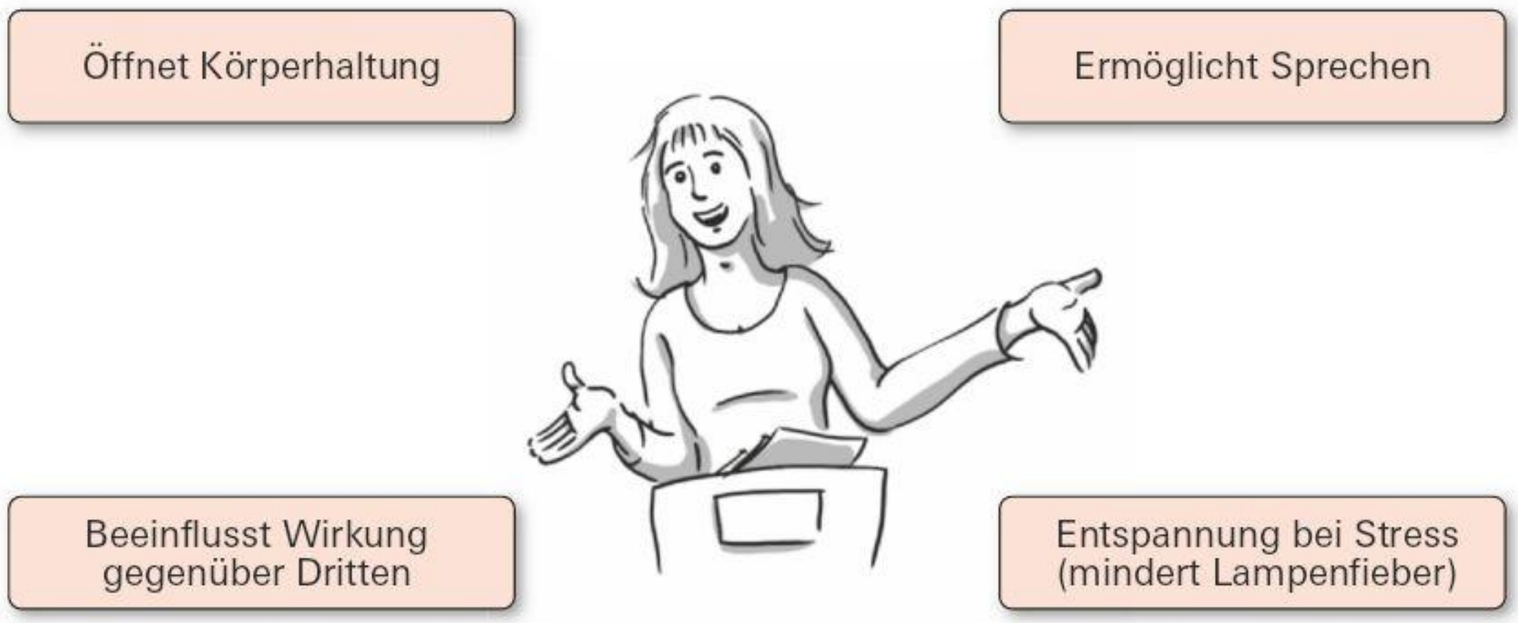
Der bewusste Umgang mit dem Atem zählt zur paraverbalen Kommunikation. Reden ist im Grunde genommen ein tönendes Ausatmen. Sobald Sie unter Stress stehen, verändert sich Ihre Atmung. Vielleicht haben Sie auch schon beobachtet, wie eine Referentin während ihrer Präsentation immer wieder nach Luft rang. Dies ist ein typisches Anzeichen von Stress.

Mit jedem Atemzug führen wir unserem Körper Sauerstoff zu. Die Atmung erfolgt dabei in drei Phasen:

- **Einatmen** erfüllt den Körper mit Kraft und Vitalität.
- **Den Atem anhalten** baut die notwendige Spannung auf.
- **Ausatmen** für das Bilden von Sprachsignalen.

Die Atmung ist dafür verantwortlich, wie wir auf andere wirken. Wer zum Beispiel oberflächlich und hektisch atmet, wirkt automatisch gestresst und verkrampft; wer hingegen ruhig und tief atmet, wirkt auf andere gefestigt. Richtiges und bewusstes Atmen reduziert unter anderem auch das Lampenfieber, weil sich der Körper dabei entspannt.

Abb. [13-2] **Bewusste Wahrnehmung des Atems**



In Stresssituationen, wie z. B. bei einer Präsentation, braucht es deshalb ein Fliessenlassen des Atems: Die **Bauchatmung** ermöglicht eine tiefe, volle Atmung.

- Bei der Bauchatmung atmen Sie aus, indem Sie den Bauch einziehen. Machen Sie eine Pause. Atmen Sie ein, indem Sie den Bauch vorwölben.
- Vor Ihrer Präsentation sollten Sie ein- bis zweimal bewusst ausatmen. Nur so ist genügend Raum für die neue Luft gegeben. Fehlt dieser Platz, wirkt die Stimme gepresst, kraftlos und hektisch.

13.1.2 Stimmbildung

Ärger, Nervosität, Freude, Selbstsicherheit … nichts zeigt Ihre inneren Regungen so unmittelbar wie der **Klang Ihrer Stimme.** Kleidung oder Make-up vermögen das Auge zu täuschen, das Ohr bleibt unbestechlich. Schauspieler zeigen uns, wie facettenreich man seine Stimme einsetzen kann. Sie verleiht Ihren Ausführungen **Lebendigkeit** und eine ganz **persönliche Note.** Mit Ihrer Stimme beeinflussen Sie die **Wirkung** Ihrer Worte sehr direkt.

Schauspielerinnen bilden ihre Stimme mithilfe von Atemtechniken aus, was ein langjähriges diszipliniertes Üben voraussetzt. Vielleicht sind auch Sie an einer **Stimmausbildung** interessiert, um Ihre Präsentationsfähigkeiten zu verbessern.

Untersuchungen zeigen, dass Stimmtrainings nicht nur die Stimme verändern, sondern auch die Konzentrationsfähigkeit steigern, die persönliche Ausstrahlung verbessern oder zu mehr innerer Ruhe führen. Die eigene Stimme zu entwickeln, lohnt sich also doppelt.

Abb. [13-3] **Einsatz der Stimme in der Präsentation**

Lautstärke	• Passen Sie die Lautstärke den Raumverhältnissen und dem Publikum an. • Verändern Sie die Lautstärke bewusst, um eine Aussage zu betonen.
Sprechtempo	• Drosseln Sie Ihr Redetempo bewusst, damit Ihnen das Publikum folgen und das Gehörte verarbeiten kann. Die meisten Vortragenden reden zu schnell, besonders, wenn sie einen Text ablesen. • Variieren Sie im Tempo, um dadurch Spannung zu erzeugen.
Sprechpausen	• Nutzen Sie Sprechpausen bewusst, um eine Aussage zu betonen. • Schliessen Sie jeden Gedankengang mit einer kurzen Pause ab. So strukturieren Sie Ihre Ausführungen genauso, wie Kapitel, Absätze oder Punkte einen geschriebenen Text strukturieren.
Betonung	• Modulieren Sie die Stimme, indem Sie Worte oder Sätze betonen. • Betonen Sie neue und / oder wichtige Aussagen und setzen Sie dabei auch Fragen oder Ausrufe ein. • Die Stimmmelodie ist dann anregend, wenn Sie in verschiedenen Tonlagen sprechen. Vermeiden Sie Monotonie.
Dialekt	• Passen Sie sich sprachlich dem Publikum an (z. B. durch einen Wechsel in die Schriftsprache, wenn Ihr Dialekt nicht verstanden wird). • Krampfhaft «richtig sprechen» kann auch aufgesetzt wirken. Stehen Sie darum zu Ihrer dialektgefärbten Ausdrucksweise.

13.1.3 Rhetorische Stilmittel

Eine gute Präsentation hat einen dramaturgischen Aufbau. Rhetorische Stilmittel helfen, diese Spannung zu erzeugen. Das Publikum dankt Ihnen dies mit einer erhöhten Aufmerksamkeit und grösserer Resonanz. Nebst der Wahl einer verständlichen Sprache steht Ihnen eine Vielzahl an weiteren rhetorischen Stilmitteln zur Verfügung.

Abb. [13-4] **Rhetorische Stilmittel**

Vergleiche / Beispiele	Beispiele oder Vergleiche helfen dem Publikum, einen Zusammenhang besser nachzuvollziehen. • Achten Sie darauf, dass Vergleiche und Beispiele immer einen direkten Bezug zum Thema haben. • Verwenden Sie Vergleiche und Beispiele aus der Erfahrungswelt des Publikums.
Anekdoten	Sie schaffen mehr Nähe zum Publikum, wenn Sie eigene Erfahrungen in Ihre Ausführungen einflechten. • Halten Sie jedoch Mass und überfrachten Sie Ihre Präsentation nicht mit Geschichten aus Ihrem Leben. • Passen Sie sich bei der Wahl der Anekdoten Ihrem Publikum an, denn unpassende Geschichten können leicht in den «falschen Hals geraten» und Ihre Seriosität infrage stellen.
Zitate	Zitate sind ein häufig benutztes rhetorisches Stilmittel. • Zitate müssen passen, die Präsentation bereichern und kurz sein. • Runden Sie die Präsentation ab, indem Sie das Einstiegszitat am Schluss wiederholen.
Humor	Lachen verbindet. Ihre Präsentation mit der richtigen Prise Humor zu würzen, erfordert jedoch viel Fingerspitzengefühl. • Wenn Sie Witze einsetzen, müssen diese zum Thema und auch zum Publikum passen. Deplatzierte Witze hinterlassen beim Publikum einen schalen Nachgeschmack. • Verletzen Sie niemanden mit einem Witz persönlich. • Setzen Sie Witze nur spärlich ein: lieber eine gute Pointe als fünf mittelmässige!
Provokation	Auch gezielte Provokationen bauen Spannung auf, müssen aber vorsichtig eingesetzt werden. • Sie müssen die scheinbaren Widersprüche immer auflösen und dürfen das Publikum keinesfalls «hängen lassen». • Provozieren Sie nur, wenn Sie sicher sind, dass dabei niemand persönlich angegriffen wird.

13.2 Nonverbale Kommunikation

Wir erhalten nie eine zweite Chance, den **ersten Eindruck** zu machen. Denn nur sieben Sekunden dauert es, bis sich ein festes Bild eingeprägt hat – bei Ihnen und beim Gegenüber. Oft ist in dieser kurzen Zeitspanne noch kein Wort gefallen. Nutzen Sie diese Erkenntnis, um Ihre Präsentation bewusst mit nonverbalen Gestaltungsmitteln zu unterstützen!

13.2.1 Körpersprache

Bezüglich Körpersprache verweisen wir auf die Ausführungen in Kap. 10.5.1, S. 98. Sie finden in Abb. 13-5 zusätzliche Anregungen für den Einsatz der Körpersprache in der Präsentation.

Abb. [13-5] **Körpersprache in der Präsentation**

Körperhaltung	• Stehen Sie sicher, locker und hüftbreit vor der Gruppe. • Signalisieren Sie mit einer aufrechten Haltung und «gutem Bodenkontakt» Selbstsicherheit.
Gestik	• Bewegen Sie sich ruhig und langsam. • Unterstreichen Sie mit Handbewegungen das Gesagte, «fuchteln» Sie aber nicht nervös herum. • Nehmen Sie einen «Spickzettel», um Ihre Hände unter Kontrolle zu halten. • Verschränken Sie nicht die Arme vor oder hinter Ihrem Körper und Ihre Hände gehören nicht in die Taschen. • Spielen Sie nicht mit Hilfsmitteln (wie Kugelschreiber, Zeige- oder Folienstift usw).
Mimik	• Unterstützen Sie mit Ihrem Gesichtsausdruck, was Sie sagen. • Ein Lächeln öffnet Tür und Tor! • Trainieren Sie Ihre Mimik auch einmal vor dem Spiegel, falls Sie sich unsicher fühlen.
Blickkontakt	• Sprechen Sie zum Publikum und nicht zur Leinwand, zum Flipchart oder ins Manuskript. • Schauen Sie bei kleineren Gruppen jeden Einzelnen an. Verändern Sie Ihr Blickfeld, wenn Sie in grösseren Gruppen einzelne Personen anschauen wollen.
Raum	• Nutzen Sie den Raum, der Ihnen zur Verfügung steht, aber gehen Sie nicht permanent umher. • Halten Sie, je nach Gruppengrösse, die erforderliche soziale oder öffentliche Distanzzone zwischen Ihnen und dem Publikum ein.

13.2.2 Kleidung und Umgangsformen

Die äussere Erscheinung gehört zum ersten Eindruck, den das Publikum von Ihnen gewinnt. Allgemeine Regeln für die äussere Erscheinung gibt es nicht, ausser dieser: Denken Sie daran, dass die Zuhörenden auch Zuschauende sind. Ausschlaggebend ist, dass **Sie sich selbst wohlfühlen;** dann strahlen Sie automatisch mehr Persönlichkeit aus.

Die äussere Erscheinung ist zu einem grossen Teil von der Kleidung abhängig und die Kleidung ist Ausdruck der Persönlichkeit. Dabei gilt die bekannte Regel «better overdressed than underdressed» (sinngemäss: lieber etwas zu elegant als zu wenig elegant). Gepflegt soll nicht nur die Kleidung sein, sondern auch das Schuhwerk; achten Sie darauf, dass die Accessoires (Krawatte, Schmuck, Brille), das Parfum und das Make-up unaufdringlich wirken. Wählen Sie ausserdem eine **dem Anlass entsprechende Kleidung** aus.

Beispiel Zum Dienstjubiläum Ihres Mitarbeitenden passt ein flippiges, extravagantes Outfit nur bedingt. Hingegen mag diese Kleidung bei der Lancierung eines Trendprodukts sehr angebracht und passend sein.

Zur äusseren Erscheinung zählen auch Ihre **Umgangsformen,** aufgrund deren man auf Ihre Bildung und Erziehung schliessen wird. Dabei geht es weniger darum, sämtliche Benimmregeln zu beherrschen, als vielmehr um ein **höfliches, respektvolles Verhalten** Ihren Zuhörenden gegenüber. Ob bei der Begrüssung oder bei der Verabschiedung, beim Pausengespräch oder bei der sachlich harten Diskussion während der Präsentation.

13.3 Visualisierung

Zu den nonverbalen Gestaltungselementen zählt auch das visuelle Umsetzen der Aussagen in der Präsentation. Dadurch verbessern sich die **Aufnahmefähigkeit** und die **Behaltensleistung** der Zuhörenden beträchtlich. Wesentlich dabei ist jedoch, dass das Gezeigte das Gehörte unterstützt: Das Publikum muss das sehen können, was Sie ihm mitteilen.

Stellen Sie sich bei der Aufbereitung der Präsentation die folgenden Fragen:[1]

- Was will ich mit der Darstellung aussagen? (Inhalt)
- Wozu dient die Darstellung? (Ziel)
- Wen soll die Darstellung erreichen? (Zielpublikum)
- Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung? (Präsentationsmedium)

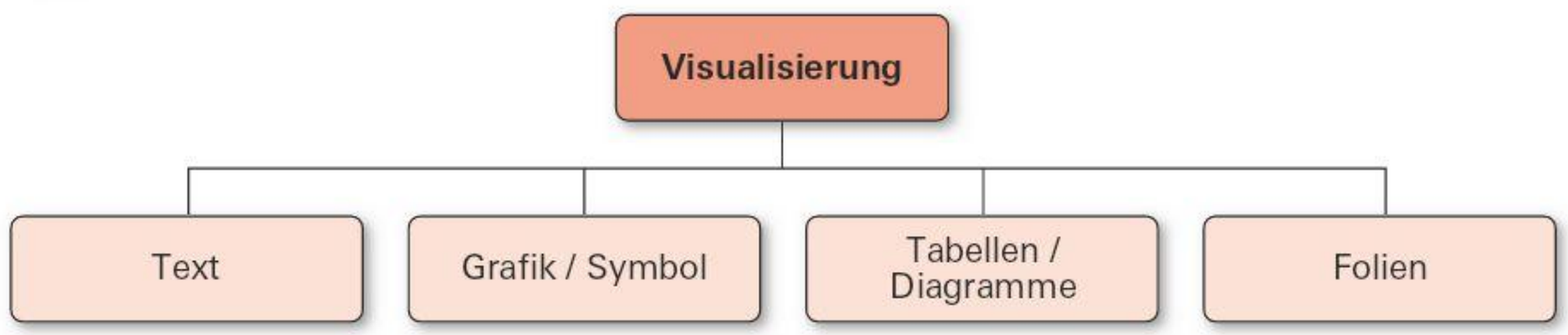
Die Visualisierung von Kernbotschaften oder von Informationen in einer Präsentation bringt den folgenden **Nutzen:**

- Weckt das Interesse und lenkt die Aufmerksamkeit des Publikums
- Erhöht die Verständlichkeit der Äusserungen und ermöglicht eine bessere Aufnahme und Verarbeitung der Informationen im Gehirn
- Hilft bei der Konzentration auf das Wesentliche
- Bringt Abwechslung in die Präsentation

Wenn Sie sich Gedanken zur Visualisierung Ihrer Präsentation machen, halten Sie sich vor Augen: Es geht keineswegs darum, möglichst viele Folien, Grafiken oder Illustrationen einzubauen. Vielmehr müssen Sie **das richtige Mass** an optischer Unterstützung für das finden, was Sie zu sagen haben.

Zur Visualisierung zählen Gestaltungsgrundlagen für Texte, Grafiken und Symbole, Tabellen und Diagramme sowie für Folien.

Abb. [13-6] **Visualisierung**



[1] Nach Seifert, Josef W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Offenbach 2009.

13.3.1 Text

Buchstaben sind auch eine Form der visuellen Darstellung. Achten Sie deshalb bei textlichen Aufzeichnungen auf folgenden Grundsätze zum Schriftbild und zur Anordnung:

- Gross- und Kleinbuchstaben sind besser lesbar als nur GROSSBUCHSTABEN.
- Druckschrift ist besser lesbar als *Schreibschrift (zusammenhängende Buchstaben).*
- Besonders bei längeren Texten ist gerade Schrift besser lesbar als *kursive (schräge) Schrift*.
- Text analog zu unseren Lesegewohnheiten anordnen: von links oben nach rechts unten.

13.3.2 Grafiken und Symbole

Grafiken und Symbole dienen dazu, Informationen schnell und einprägsam zu übermitteln. Das Zielpublikum soll eine Mitteilung auf einen Blick erfassen können. Achten Sie bei grafischen Darstellungen und Symbolen auf den Grundsatz **«Weniger ist mehr»:**

- Setzen Sie nicht zu viele verschiedene Farben und Formen ein.
- Überladen Sie eine grafische Darstellung nicht, setzen Sie Text nur stichwortartig ein.
- Beschränken Sie sich auf möglichst einfache Darstellungsformen.
- Ein einheitliches Layout (Erscheinungsbild) dient der Strukturierung, deshalb bei gleicher Bedeutung die gleichen Farben oder Formen verwenden.
- Verwenden Sie eindeutige Symbole, wie z. B. «++» für besonders positiv, bekannte Piktogramme (international standardisierte Bildsymbole, wie z. B. der Totenkopf als Symbol für «Gift»), die Farbe Rot für Achtung, Gefahr, negativ.

13.3.3 Tabellen und Diagramme

Tabellen und Diagramme sind herkömmliche Darstellungsformen für **Zahlenwerte.** Wenn Sie die folgenden beiden Beschriftungsregeln einhalten, erleichtern Sie dem Publikum das Lesen von Tabellen und Diagrammen:

- Beschriften Sie in **Tabellen** die Spalten- oder Zeilenköpfe und geben Sie die verwendete Masseinheit (%, CHF, Std., km usw.) an.
- Beschriften Sie alle **Diagrammelemente:** Achsen, Skalierungen (Massstab für die Unterteilung einer Achse), Legenden.

A] Tabellen

Tabellen stellen eine Reihe von Zahlenwerten zusammenhängend dar, wie das Beispiel in Abb. 13-7 zeigt. Man kann sich aufgrund einer Tabelle rasch einen **Überblick** verschaffen, sich jedoch nicht die einzelnen Zahlen merken.

Abb. [13-7] **Tabelle (Beispiel eines Projektkostenplans)**

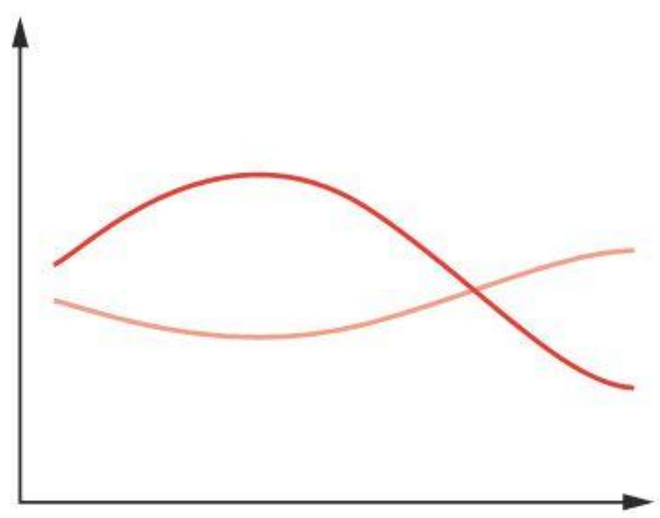
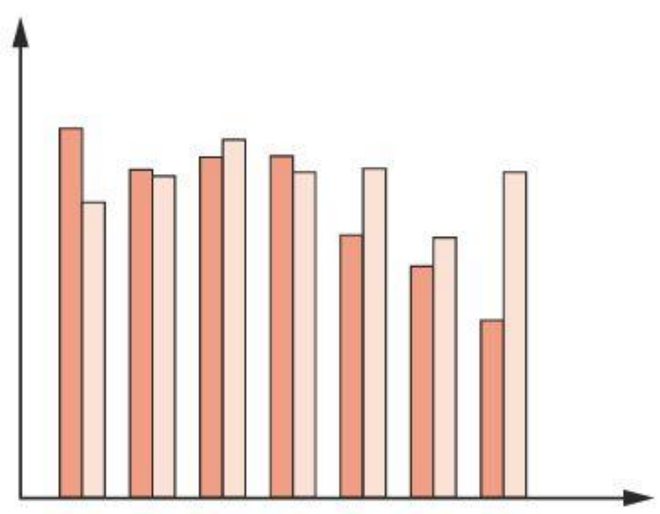
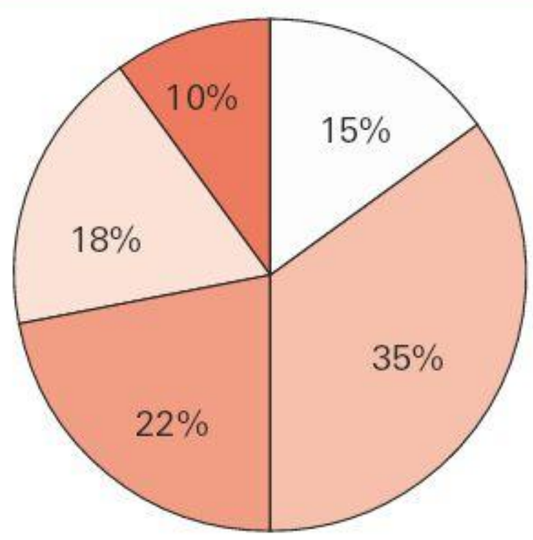
Kostenart	Teilprojekt P-1 (in CHF)	Teilprojekt P-2 (in CHF)	Teilprojekt P-3 (in CHF)	Total Projekt (in CHF)
Personal intern	8 000.–	7 000.–	3 000.–	18 000.–
Personal extern	2 000.–	1 500.–	1 000.–	4 500.–
Raumkosten	500.–	500.–	500.–	1 500.–
IT-Kosten	500.–	9 500.–	7 500.–	17 500.–
Sonstige Kosten	1 200.–	1 100.–	500.–	2 800.–
Summe (in CHF)	**12 200.–**	**19 600.–**	**12 500.–**	**44 300.–**

B] Diagramme

Mit Diagrammen zeigen Sie die **Verhältnisse einzelner Zahlen** zueinander auf, wie z. B. als Vergleichswerte, als Entwicklungsverläufe über eine bestimmte Zeit hinweg, als Anteile an einem Ganzen usw.

- Das **Kurvendiagramm** eignet sich für die Darstellung von **Entwicklungsverläufen** (Trends), wie z. B. Umsatz- oder Kostenentwicklung, Fluktuationsraten usw.
- Das **Säulendiagramm** eignet sich für die **Gegenüberstellung** von zwei oder mehreren absoluten Grössen, wie z. B. Umsatz oder Kosten (in CHF), Fluktuation (Anzahl Mitarbeitende) usw. Das Balkendiagramm ist eine Alternative zum Säulendiagramm; die Werte werden waagrecht (als Balken) dargestellt.
- Das **Kreisdiagramm** eignet sich für die Darstellung des **Ganzen (100%) und seiner Anteile,** wie z. B. die Umsatz- oder Kostenanteile der verschiedenen Produktgruppen, der Anteil an Austritten am Gesamt-Personalbestand usw. Das Kreisdiagramm wird auch als Kuchendiagramm bezeichnet.

Abb. [13-8] Kurven-, Säulen- und Kreisdiagramm

Kurvendiagramm	Säulendiagramm	Kreisdiagramm
		

13.3.4 Foliengestaltung

In den vorhergehenden Abschnitten haben Sie eine Vielzahl allgemeiner Darstellungshinweise erhalten, die auch für die Gestaltung von Folien gelten. Wir beschränken uns deshalb an dieser Stelle auf einige grundlegende Richtlinien für die Foliengestaltung.

Abb. [13-9] Richtlinien für die Foliengestaltung

Inhalt	• Grundsätzlich nur **eine Kernbotschaft** oder einen Gedanken pro Folie vermitteln. • **Stichwörter** formulieren, keine ganzen Sätze. Auf «Kleingeschriebenes», wie Fussnoten, Einschübe oder Kommentare, verzichten. • **Bildmaterial** sparsam und gezielt einsetzen. Das Auge des Betrachters nicht mit zu vielen Bildern überreizen. • Folien nicht überfrachten, als Grundregel beachten: **maximal sieben Zeilen Text pro Folie und maximal sieben Wörter pro Zeile** einsetzen.
Format, Schriftgrösse	• **Querformat** für Folien verwenden. • **Schriftgrösse** der projizierten Bildfläche bzw. der Distanz zu den Lesenden anpassen (Standardschriftgrösse ist 24 Punkt). • **Schriftabstand** mindestens zweizeilig.
Farben	• Hohe **Kontraste** bei der Farbwahl beachten (also z. B. nicht Gelb oder Pastellfarben auf einem weissen Hintergrund verwenden, nicht rote Schrift bei einem grünen Hintergrund usw.). • **Beruhigende, augenfreundliche Farben** für den Hintergrund wählen (also z. B. ein mattes Hellblau, Hellgrün oder Hellgelb, nicht die Farben Türkis, Giftgrün oder Orange). • Farben **sparsam** einsetzen, maximal vier Farben gleichzeitig.

13.4 Persönlichkeit der präsentierenden Person

Der ausgefeilte Aufbau der Präsentation und die gekonnte, wirkungsvolle Umsetzung wirken nur begrenzt, wenn die Persönlichkeit des Präsentierenden nicht überzeugt. In diesem Zusammenhang verbindet man «Persönlichkeit» eng mit dem **Charisma** oder der Ausstrahlung einer Person. Charisma scheint eine mystische Gabe zu sein; jeder möchte es, wenige haben es. Aber was ist Charisma eigentlich? Das Wort «Charisma» stammt aus dem Griechischen und steht für eine Gottesgabe, die einem Menschen besondere Befähigungen verleiht.

Wir nehmen die besondere Ausstrahlung eines charismatischen Menschen wahr, ohne sie genau erklären oder begründen zu können. Charismatische Menschen begeistern und faszinieren; sie ziehen die Aufmerksamkeit auf sich, sobald sie den Raum betreten.

13.4.1 An Ausstrahlungskraft gewinnen

Charisma mag eine spezielle Gabe sein, doch können wir alle aktiv an unserer Ausstrahlungskraft arbeiten:

- **Selbstbewusstsein aufbauen:** Selbstbewusste Menschen stehen zu ihren Stärken und Schwächen und sind dennoch – oder gerade deshalb – von sich selbst überzeugt. Ihre Ziele vertreten sie eigenständig und sie können auch einmal gegen den Strom schwimmen, wenn sich dies für sie lohnt.
- **Umwelt optimistisch und positiv wahrnehmen:** Alles hat zwei Seiten. Optimistische Personen verstehen es, auch in Umbruchsituationen oder schwierigen Zeiten die Hoffnung auf eine Änderung nicht zu verlieren und aktiv an der Zukunft mitzuarbeiten. Dabei hilft auch, wenn man auch einmal über sich selbst lachen kann.
- **Zu sich selbst und zu den eigenen Gefühlen stehen:** Energien werden dann freigesetzt, wenn Bauch, Herz und Kopf einer Person involviert sind. Charismatische Persönlichkeiten stehen zu ihren Gefühlen und überzeugen andere, weil sie so sind, wie sie sind.
- **Inneres Gleichgewicht finden:** Wer sein Gleichgewicht gefunden hat, lässt sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Die persönliche Balance wird mit dem Wechselspiel von Anspannung–Entspannung aktiv beeinflusst.

13.4.2 Persönliche Einstellung finden

Charisma hat auch mit der inneren Einstellung zu tun. Stimmen Sie sich auf jede Präsentation von Neuem ein. Abb. 13-10 gibt Ihnen dazu ein paar Tipps.

Abb. [13-10] **Persönliche Einstellung finden**

Innere Vorbereitung	• Stellen Sie sich mental auf eine gute, erfolgreiche Präsentation ein. • Befassen Sie sich im Vorfeld mit Ihrem Zielpublikum. • Lassen Sie die Präsentation vor Ihrem geistigen Auge ablaufen, fühlen Sie sich in mögliche kritische oder schwierige Situationen ein. • Besichtigen Sie die Räumlichkeiten, nehmen Sie sie «für sich ein». • Entspannen Sie sich bewusst (z. B. durch genügend Schlaf, eine Kurz-Meditation oder durch einen Spaziergang an der frischen Luft).
Ihr Auftritt – wenn die Stunde schlägt	• Atmen Sie tief durch. • Freuen Sie sich auf die Möglichkeit, Ihre Gedanken mitzuteilen. • Nutzen Sie Ihren Handlungsspielraum, wenn Sie präsentieren.
Nachbearbeitung	• Reflektieren Sie selbstkritisch, aber wohlwollend Ihre Leistung. • Wägen Sie die positiven und negativen Aspekte ab, die Ihnen in Ihrer Präsentation aufgefallen sind oder die Sie als Feedback von Ihrem Publikum entgegennehmen. • Lernen Sie aus den Erfahrungen.

Zusammenfassung

Rhetorik ist die Kunst des Redens und die Kunst, durch Reden zu überzeugen.

Für eine gekonnte Präsentation stehen verschiedene **Gestaltungsmittel** zur Verfügung:

- **Verbal:** Atem, Stimmbildung, rhetorische Stilmittel
- **Nonverbal:** Körpersprache, Kleidung und Umgangsformen
- **Visualisierung:** Darstellung von Texten, Grafiken und Symbolen, Tabellen und Diagrammen sowie von Overhead-Folien
- **Persönlichkeit:** Ausstrahlungskraft (Charisma) und persönliche Einstellung

Gestaltungsmittel	Bedeutung für die Präsentation
Atem	• Beeinflusst verbalen Ausdruck • Öffnet Körperhaltung • Beeinflusst die Wirkung auf Dritte • Entspannt bei Stress
Stimmbildung	• Macht die Präsentation lebendig • Beeinflusst die Wirkung auf Dritte • Verleiht der Persönlichkeit Ausdruck
Rhetorische Stilmittel	• Erzeugen Spannung • Erhöhen die Aufmerksamkeit • Schaffen Nähe zum Publikum
Körpersprache	• Beeinflusst die Wirkung auf Dritte • Beeinflusst die Atmung • Baut die Brücke zum Publikum
Kleidung, Umgangsformen	• Signalisieren Respekt • Möglichkeit zur Selbstdarstellung
Visualisierung	• Unterstützt die Gedächtnisleistung • Weckt Interesse • Gewichtet und lenkt Aufmerksamkeit • Lockert Präsentation auf

Eine Präsentation ist dann gelungen, wenn der Inhalt und die Art und Weise der Präsentation mit der **Persönlichkeit der präsentierenden Person** übereinstimmen.

Repetitionsfragen

41 Beantworten Sie die folgenden Fragen einer Kollegin.

A] Wozu dienen Sprechpausen?

B] Warum gilt bei der Visualisierung der Grundsatz «Weniger ist mehr»?

C] Was muss ich beachten, wenn ich eine provokative Aussage in meiner Präsentation mache?

42 Welche Visualisierungsform wählen Sie für die folgenden Beispiele?

A] Die Entwicklung der Absatzzahlen einer Produktgruppe in den letzten sechs Monaten

B] Die Personalbestände der zehn Verkaufsfilialen in den Monaten Juni und Dezember

C] Die Marktanteile der wichtigsten Wettbewerber im Absatzmarkt Schweiz

43 Ordnen Sie die folgenden Beispiele der zutreffenden Erfolgskomponente einer Präsentation zu.

A] Paloma beeindruckt mit einer einfachen, klaren Wortwahl.

B] Guido hat es vorbildlich verstanden, seine Kernbotschaft zu visualisieren.

C] Nathalie zeigt ihr Temperament, wenn sie präsentiert: Mit einer ausgeprägten, aber natürlich wirkenden Gestik untermalt sie ihre Worte.

Praxisaufgaben

1 **Rhetorische Stilmittel anwenden**

Mit dem geschickten Einsatz von rhetorischen Gestaltungsmitteln setzen Sie auf Ihre Präsentationen das i-Tüpfelchen. Nehmen Sie die nächste Präsentation, die Sie in Ihrem beruflichen Umfeld halten müssen, oder die Kurzpräsentation für die SVF-Modulprüfung zum Anlass, das eine oder andere rhetorische Gestaltungsmittel noch bewusster als bis anhin einzusetzen.

- Formulieren Sie im Lerntagebuch mindestens eine konkrete Verbesserungsmassnahme für die verbale, die nonverbale Gestaltung und / oder für die Visualisierung einer nächsten Präsentation.
- Werten Sie anschliessend an die Präsentation die Umsetzung dieser Gestaltungsmassnahmen aus.

Teil C

Selbstmanagement und Methodenkompetenz

14 Lebensziele und Lebensplan

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie … • erklären, worauf es bei der Formulierung der Lebensziele ankommt. • einen Lebensplan erstellen.
Schlüsselbegriffe	Annäherungsziele, Kompetenzen, Lebensplan, Lebensziele, Prioritäten, Vermeidungsziele, Visualisierung, Work-Life-Balance

Unsere Leistungsfähigkeit und unser Einsatzwille hängen wesentlich davon ab, ob wir etwas Bestimmtes erreichen wollen. Um im Leben vorwärts zu kommen, setzen wir uns die entsprechenden Ziele, sei es für uns selbst, als Paar, Familie oder Team oder auch als Organisation, wie z. B. als Unternehmen, Verein oder Staat.

Beispiel

- Silja setzt sich zum Ziel, in spätestens drei Jahren in Singapur zu arbeiten.
- Eine Familie setzt sich zum Ziel, im nächsten Sommer während vier Wochen die Ostküste Kanadas zu bereisen.
- Die Gemeinde Schöndorf setzt sich zum Ziel, in fünf Jahren mindestens zehn Prozent mehr Einwohner zu haben.
- Die Unternehmensleitung setzt sich zum Ziel, die Führungsleitlinien bis Ende dieses Jahres zu entwickeln.

Ziele sind wichtig, um sich in einer bestimmten Weise weiterzuentwickeln. Indem ich über meine Ziele nachdenke, mache ich mir klar, welchen Weg ich künftig gehen will. Sind die Ziele richtig gesteckt, spornen sie mich dazu an, mich auf den Weg zu machen. Wenn ich auf diesem Weg vorankomme und auch anerkenne, was ich schon erreicht habe, motiviert mich dieser Teilerfolg zusätzlich, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Zusammengefasst heisst das: Wer sich Ziele setzt, scheint zufriedener als jemand, der ziellos in den Tag hinein lebt.

In diesem Kapitel behandeln wir wichtige Grundlagen des eigenen Lebensplans: Ziele, Erwartungen, Selbstmotivation und zielgerichtetes Handeln.

14.1 Lebensziele formulieren

Ziele werfen einen Blick in die Zukunft, sie zeigen einen bestimmten **Wunsch- oder Soll-Zustand,** den man anstrebt. Wenn wir uns klar werden, was uns im Leben besonders wichtig ist und in welche Richtung es gehen soll, erhöhen wir unsere Chancen, diese Wünsche auch zu verwirklichen und folglich ein erfülltes Leben zu haben. Wer hingegen ziellos durchs Leben streift, wird sich womöglich später einmal frustriert fragen: «Wofür habe ich meine wertvolle Zeit eigentlich vergeudet?»

Zielgerichtetes Denken und Handeln bedeutet:

- Meine Kräfte bündeln: Prioritäten setzen und meine Aktivitäten auf die mir wirklich wichtigen Ziele ausrichten.
- Meine Bedürfnisse, Vorstellungen und Wünsche mir selbst klarmachen.
- Meine Bedürfnisse, Vorstellungen und Wünsche auch gegenüber meiner Umwelt (in der Familie, am Arbeitsplatz usw.) ausdrücken.

Wann haben Sie sich zum letzten Mal bewusst mit Ihren Lebenszielen befasst? Oder haben Sie sich bisher noch kaum darum gekümmert? – Vielleicht ist es interessant zu prüfen, ob Ihre Lebensziele heute anders aussehen als vor einigen Jahren, oder sich nun konkreter mit Ihren Lebenszielen auseinanderzusetzen.

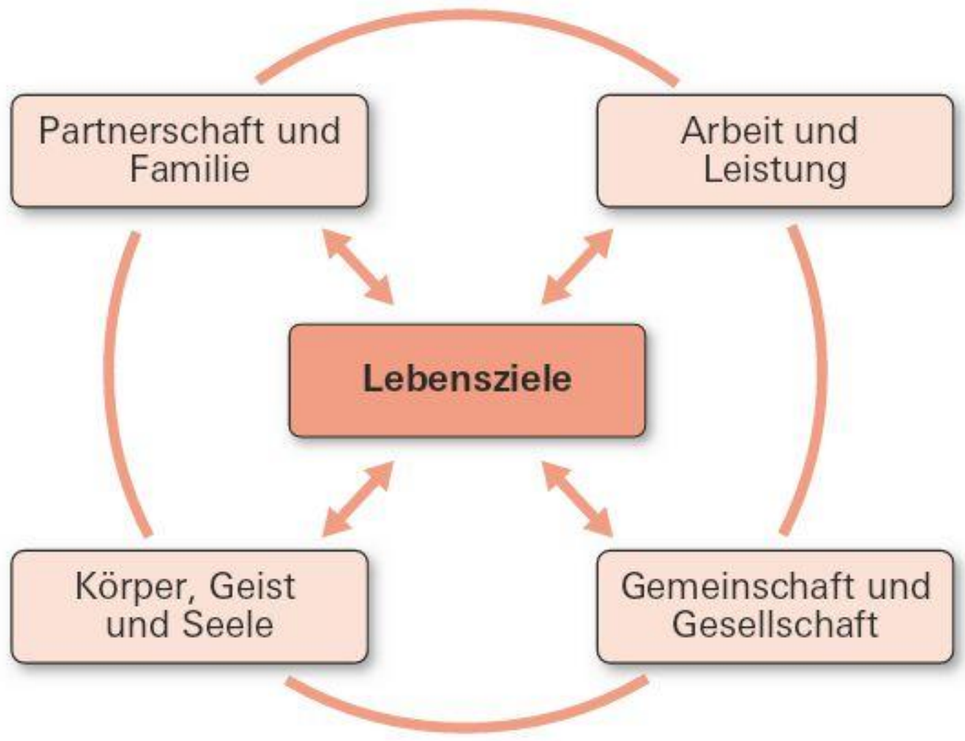
Nachfolgend stellen wir Ihnen sieben Punkte vor, die Sie beim Formulieren von Lebenszielen beachten sollten:

- Work-Life-Balance (Berufs- und Privatleben) berücksichtigen
- Klare Ziele setzen: Zielinhalt, Zielausmass und Zieldauer
- Auch utopische Ziele aufnehmen
- Motivierende Ziele setzen
- Flexibel bleiben
- Positiv formulieren
- Ziele visualisieren

14.1.1 Work-Life-Balance berücksichtigen

Ihre Lebensziele sollten nicht nur Ihr Berufs-, sondern auch Ihr Privatleben miteinbeziehen. Unter der «Work-Life-Balance» versteht man ein solches ausgewogenes Verhältnis zwischen den Bedürfnissen im Berufsleben und jenen im Privat-, Familien- und Gemeinschaftsleben.

Abb. [14-1] **Lebensziele zur Förderung der Work-Life-Balance**



Mögliche Leitfragen zur Work-Life-Balance sind:

- **Partnerschaft und Familie:** Welche Vorstellungen über die Beziehungen zu meinen Nächsten möchte ich verwirklichen? Wie will ich meine Partnerschaft und mein Familienleben mitgestalten?
- **Arbeit und Leistung:** Welche beruflichen oder schulischen Ziele strebe ich an, was will ich bei der Berufs- oder Familienarbeit oder bei der Aus-/Weiterbildung erreichen?

- **Gemeinschaft und Gesellschaft:** Was will ich in meinem sozialen Engagement verwirklichen? Wie will ich Freundschaften pflegen, mich in Interessengemeinschaften engagieren, etwa in der Nachbarschaft, in Vereinen, Behörden, Parteien usw.?
- **Körper, Seele und Geist:** Welche Ansprüche an mein körperliches, geistiges und seelisches Wohlbefinden will ich verwirklichen? Was will ich sportlich, bezüglich geistiger Horizonterweiterung, seelischer Ausgeglichenheit und spiritueller Sinnsuche erreichen?

14.1.2 Klare Ziele setzen

Wahrscheinlich haben Sie Ziele, die Sie sofort verwirklichen wollen. Es gibt aber auch solche, die eine längere **Zeitspanne** erfordern oder die Sie erst in einer ferneren Zukunft anstreben. Unterteilen Sie Ihre Ziele in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele. Dadurch behalten Sie den **Überblick** über das, was Sie bis wann erreichen wollen. Auch können Sie besser abschätzen, wie Sie **Prioritäten** setzen müssen und welche **Aktivitäten** Sie zur Zielerreichung in die Wege leiten müssen.

Um zu einem späteren Zeitpunkt prüfen zu können, ob gesteckte Ziele erreicht wurden, ist es wichtig, dass Sie **Zielinhalt, Zielausmass** und **Zielhorizont** benennen. Formulieren Sie die Ziele so klar, dass die folgenden Fragen beantwortet sind:

- **Was** genau soll erreicht werden?
- Was **muss mindestens,** was **kann maximal** erreicht werden?
- **Wann** soll das Ziel erreicht sein?

Beispiel

Das Ziel «Ich möchte sportlicher werden» hat zwar einen Inhalt, ist aber zu wenig konkret. Eindeutiger und besser messbar wird dieses Ziel z. B. mit der Formulierung: «Ich will Ende dieses Jahres die 100-m-Strecke wieder in 12 Sekunden laufen und 1 km in 25 Minuten schwimmen.»

14.1.3 Auch utopische Ziele aufnehmen

Hegen Sie **Wunschträume,** die Sie heute noch als utopisch einschätzen? Ein Jahr lang durch Südamerika zu reisen? Saxophon spielen zu lernen? Fallschirm zu springen? – Nehmen Sie in Ihren Lebensplan auch Ziele auf, die heute vielleicht noch utopisch sind. Wenn sie Ihnen wirklich wichtig sind, werden Sie sie eines Tages auch realisieren.

Setzen Sie sich trotzdem mit Ihren Lebenszielen realistisch auseinander. Machen Sie sich klar, was Ihnen wirklich wichtig ist. Wollen Sie ein bestimmtes Ziel, das Sie immer wieder hinausgeschoben haben, tatsächlich erreichen? Oder handelt es sich womöglich nur um ein **«Luftschloss»,** das zwar schön wäre, für das Sie aber trotzdem nicht bereit sind, die nötige Energie aufzuwenden? Streichen Sie dieses besser aus Ihrem Lebensplan. Bündeln Sie Ihre Kraft stattdessen für die realistischen (heute vielleicht noch utopischen) Ziele.

14.1.4 Motivierende Ziele setzen

Motivierende Ziele sind **anspruchsvoll,** aber **erreichbar.** Wir brauchen die Herausforderung, etwas Besonderes zu leisten, damit die Zielerreichung ein **Erfolgserlebnis** darstellt. Solche Erfolgserlebnisse bestärken uns darin, uns weitere Ziele zu setzen.

Wo genau die Grenze zwischen einem anspruchsvollen und einem überfordernden und somit unrealistischen Ziel liegt, hängt unter anderem von Ihrer persönlichen Einstellung und Ihrer Selbsteinschätzung ab und können darum nur Sie selbst entscheiden. Manche Menschen sind besonders motiviert, wenn sie sich selbst «die Latte hoch legen», weil sie ehrgeizige Ziele brauchen. Andere schrecken davor eher zurück und ziehen einfacher und rascher erreichbare Etappenziele vor.

14.1.5 Flexibel bleiben

Verfolgen Sie Ziele nicht um ihrer selbst Willen, sondern passen Sie diese wenn nötig den veränderten **Rahmenbedingungen** oder **Prioritäten** an. Flexibel bleiben bedeutet aber nicht, dass Sie schon beim ersten Anzeichen von Schwierigkeiten von Ihrem ursprünglichen Ziel abrücken. Vielmehr geht es auch hier darum, ein gutes Gespür für die Selbsteinschätzung zu finden.

Beispiel

Silja hat sich zum Ziel gesetzt, in spätestens drei Jahren in Singapur zu arbeiten. Nun begegnet sie der sprichwörtlichen «Liebe ihres Lebens». Ihr Freund kann aus beruflichen Gründen aber nicht mit ihr nach Singapur ziehen. – Silja überlegt sich deshalb, wie wichtig das Ziel Singapur für sie heute noch ist.

14.1.6 Positiv formulieren

Was wir wie fokussieren, bestimmt unser Handeln. Darauf richten wir unsere Aufmerksamkeit und bündeln unsere Energie. Das weiss man aus vielen Experimenten in der Hirnforschung und zeigt eine viel zitierte Aufgabe eindrücklich: **Denken Sie jetzt nicht an einen rosaroten Elefanten!**

Formulieren Sie deshalb Ihre Lebensziele **positiv.** Positive Ziele werten auf und lenken positive Energie auf den gewünschten Zustand hin. Man nennt solche positiv formulierten Ziele deshalb auch **Annäherungsziele.** Negative Zielformulierungen wirken hingegen abwertend. Sie ermahnen dazu, etwas zu vermeiden: «Du darfst nicht mehr …» Man spricht deshalb bei negativen Zielformulierungen auch von Vermeidungszielen.

Beispiel

Statt: «Ich sollte mich körperlich nicht mehr so gehen lassen!» besser: «Dreimal pro Woche eine halbe Stunde spazieren gehen.» Oder: «Einmal im Tag bereite ich mir selbst eine Mahlzeit mit Früchten oder Gemüse.»

14.1.7 Ziele visualisieren

Stellen Sie sich Ihre Ziele als ein **farbiges Bild** vor, das eine gute Stimmung, Freude und andere positive Gefühle ausdrückt. Malen Sie sich aus, wie schön es ist, diese Ziele zu erreichen. Das gibt Ihnen positive **Energie** und Elan, Ihre Ziele anzupacken. Solche Bilder können Sie auch für Teilziele nutzen, z. B. für Halbtages- oder Tagesziele, wenn Sie eine besonders schwierige Aufgabe vor sich haben.

Visualisierte Ziele haben viel mehr Kraft als bloss gedachte. Ziele sollten nicht nur gedacht werden, sondern sich auch als Bilder, Töne, Gerüche und andere körperliche Empfindungen «manifestieren». Forschungen zeigen: Mit jedem Wort wird ein Bild verbunden und mit jedem Bild ein Gefühl.

Beispiel

Julia hat sich die Teilnahme an einem Marathon zum Ziel genommen. Dafür muss sie hart trainieren. Bei einem strengen Anstieg, der sie heftig ins Keuchen bringt, malt sie sich das Glücksgefühl aus, das sie haben wird, wenn sie oben angekommen auf das Dorf hinunterschaut. So kann sie ihr momentanes Teilziel leichter erreichen.

14.2 Meine Kompetenzen

Lebensziele stehen für das, was Sie im Leben erreichen möchten. Um diese Ziele erfolgreich umzusetzen, brauchen Sie nebst Ihrem Willen und Ihrer Beharrlichkeit auch die entsprechenden Fähigkeiten bzw. Kompetenzen. Diese sollten Sie für die Zielerreichung bestmöglich einsetzen können.

Folgende Fragen helfen bei der Analyse der Kompetenzen:

- Was kann ich besonders gut?
- Wo liegen meine persönlichen Stärken?
- Was macht mir besonders Spass?
- Welche Spezialkenntnisse, besonderen Fähigkeiten oder Erfahrungen zeichnen mich aus?
- Welche besonderen fachlichen Qualifikationen habe ich?

14.3 Lebensplan erstellen und kommunizieren

Nachdem Sie sich Gedanken über Ihre Lebensziele gemacht haben, können Sie nun noch einen Schritt weiter gehen und sich mit deren Verwirklichung befassen. Vermutlich werden Sie dabei feststellen, dass es drei Kategorien von Zielen gibt:

- Mit den vorhandenen Mitteln direkt erreichbare Ziele
- Nicht unmittelbar erreichbare Ziele
- Ziele, die eher unwahrscheinlich zu erreichen sind

Die **direkt erreichbaren Ziele** sind unproblematisch, denn Sie können sie mit der nötigen Disziplin vergleichsweise einfach erreichen. Schwieriger sind jene Ziele, die der zweiten Kategorie angehören: Sie können sie erreichen, müssen aber zuerst die **Voraussetzungen** dazu schaffen. Ein möglicher Weg dazu ist, dass Sie ein grosses Fernziel hinunterbrechen in kleinere Etappenziele, die Sie Schritt für Schritt erreichen können.

Beispiel

Marc ist Teamleiter in einer Kommunikationsagentur. Er ist zwar erfolgreich, trotzdem fühlt er sich mit seiner beruflichen Situation unzufrieden. Seine gestalterischen Fähigkeiten kommen zu wenig zur Geltung, er kann sie derzeit nur als Hobby verwirklichen. Als ein Lebensziel hat sich Marc notiert: «Ich will als Grafiker arbeiten.» Doch weiss er, dass er sich nicht um eine entsprechende Stelle bewerben kann, da ihm der notwendige Ausbildungsabschluss fehlt.

Marc informiert sich über die Ausbildungsmöglichkeiten zum Grafiker. Als Grundlage für eine Berufslehre wird u. a. der gestalterische Vorkurs an einer Schule verlangt. Deshalb formuliert Marc als ein erstes Teilziel: «Im nächsten April die Aufnahmeprüfung zum gestalterischen Vorkurs bestehen.»

Schliesslich haben die meisten Menschen auch Lebensziele, deren **Verwirklichung unwahrscheinlich** ist. Dazu gehören oft die bereits erwähnten «Luftschlösser». Sie sind und bleiben solche, weil sich bei näherer, ehrlicher Betrachtung herausstellt, dass die Motivation nicht gross genug ist, um sie zu verwirklichen. Oder weil sie in Konkurrenz zu anderen Zielen stehen, die einem wichtiger sind. Es kann sehr befreiend sein, wenn Sie sich eingestehen, dass das eine oder andere Ziel ein «Luftschloss» ist, und Sie sich darum endgültig davon verabschieden. Sie können so die für Sie wirklich wichtigen und wahrscheinlich auch erreichbaren Ziele mit voller Kraft verfolgen.

Mit dem Entwurf Ihres Lebensplans haben Sie ein gehöriges Stück Arbeit geleistet und vermutlich einiges über sich selbst erfahren. Gleichzeitig haben Sie die Basis geschaffen, auf der Sie die notwendigen **Aktivitäten planen** können.

Bei der Lebensplanung es auch wichtig, dass Sie sich Gedanken über die Umsetzung des Plans machen und dabei Ihr **Umfeld miteinbeziehen.** Stimmen Sie darum Ihren Lebensplan mit den Ihnen nahestehenden Menschen ab, schliesslich wollen Sie auf deren Unterstützung zählen können.

Diese Offenheit ist besonders wichtig, wenn Sie von den bisherigen Plänen abrücken wollen. Sie lösen damit zwar unter Umständen eine Krise aus, aber bedenken Sie: Wenn Sie an Zielen festhalten, von denen Sie mittlerweile nicht mehr überzeugt sind, ist die Krise früher oder später sowieso unvermeidbar. Deshalb ist es fairer für alle, die veränderte Situation so früh wie möglich zu klären.

Beispiel

Linda arbeitet derzeit als Beraterin in einer internationalen Treuhandfirma. Ihr Vater ist der Hauptaktionär und Direktionspräsident eines mittelgrossen Industrieunternehmens. Er hat ihr angeboten, seine Nachfolge anzutreten. Sie müsste jedoch bald ins Unternehmen einsteigen, um die notwendigen Erfahrungen zu sammeln.

Beim Erstellen des Lebensplans wird Linda endgültig klar, dass eine Karriere in der Finanzbranche ihren Vorstellungen besser entspricht und dass sie die Nachfolge im Familienunternehmen nicht antreten will. Obwohl sie davon ausgeht, dass sie ihren Vater mit diesem Entschluss sehr enttäuschen wird, nimmt sie sich vor, ihn möglichst bald in ihre Pläne einzuweihen. Sie möchte unbedingt vermeiden, dass er vergeblich auf ihre Verpflichtung hofft, und gleichzeitig sich selbst davon entlasten.

Zusammenfassung

Bei der Formulierung der **Lebensziele** sind sieben Punkte zu beachten:

- Work-Life-Balance berücksichtigen
- Klare Ziele setzen
- Auch utopische Ziele aufnehmen
- Motivierende Ziele setzen
- Flexibel bleiben
- Ziele positiv formulieren
- Ziele visualisieren

Lebensziele bilden die Grundlage für das Erstellen eines persönlichen **Lebensplans.** Er soll Aufschluss darüber geben, wie die angestrebten Ziele verwirklicht werden, und Rechenschaft darüber ablegen, von welchen unwahrscheinlichen Zielen man sich besser verabschieden sollte. Für die Umsetzung braucht es nebst den eigenen **Kompetenzen** auch die Unterstützung des Umfelds. Deshalb ist es wichtig, den Lebensplan mit den nahestehenden Personen abzustimmen.

Repetitionsfragen

44 Xavier hat sich folgendes Lebensziel gesetzt: «Ich will mehr Zeit mit der Familie verbringen.»

Beurteilen Sie Xaviers Ziel gemäss den in diesem Kapitel genannten Kriterien.

45 Melanie muss sich beim Erstellen ihres Lebensplans eingestehen, dass sie einige Ziele aufgelistet hat, die sie höchstwahrscheinlich nicht verwirklichen wird. Sie fragt Sie um Rat: «Soll ich nun diese Ziele einfach fallen lassen?»

Begründen Sie Ihre Empfehlung an Melanie in maximal fünf Sätzen.

46 Erklären Sie in ein paar Sätzen, warum die Work-Life-Balance beim Formulieren von Lebenszielen wichtig ist.

Praxisaufgaben

1 Meine Lebensziele

A] Listen Sie auf einem separaten Blatt oder in Ihrem Lerntagebuch Ihre Lebensziele auf. Beachten Sie dazu den folgenden Hinweis: Denken Sie nicht zu lange über die Zielliste nach, da Sie sich sonst unnötig verzetteln könnten. Eine halbe Stunde sollte genügen.

B] Wählen Sie eine passende Darstellungsform für die Zielliste, z. B. ein Mindmap oder die nachfolgende tabellarische Form. Definieren Sie für Ihre Ziele auch einen Zeithorizont, indem Sie zwischen lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen unterscheiden.

	Berufliche Ziele	Private / persönliche Ziele
Langfristig	……	……
Mittelfristig	……	……
Kurzfristig	……	……

2 Kompetenzen

Listen Sie Ihre Kompetenzen möglichst vollständig und realistisch auf. Konzentrieren Sie sich dabei nicht nur auf Ihren Beruf, denn auch Hobbys und weitere private Tätigkeiten in der Familie, Politik, in Vereinen usw. geben wichtige Hinweise auf Ihre Kompetenzen.

3 Lebensplan

A] Erstellen Sie nun auf der Basis Ihrer Lebensziele und Ihrer Kompetenzen einen Lebensplan.

B] Nehmen Sie in Ihren Lebensplan alle realisierbaren Ziele auf.

C] Bei nicht direkt erreichbaren Fernzielen ist es wichtig, dass Sie Etappenziele formulieren.

Wählen Sie für Ihren Lebensplan eine für Sie passende Darstellungsform, z. B. die tabellarische Form mit dem nachfolgenden Raster.

Angestrebte Ziele	Teilziele	Termin
Frühling 20xx: Eigenes Segelschiff auf Bodensee ……	Mind. 15 Übungsstunden mit Armin Praktische Segelprüfung (A) bestehen ……	1.5.–31.7.20xx Sept. 20xx ……

4 Lebensplan visualisieren

Nehmen Sie ein Blatt Papier und malen Sie ein Bild mit dem Titel «Mein Leben in 5 Jahren», das alle für Sie wichtigen Elemente zeigt.

Malen Sie wenn möglich ein buntes Bild Ihres Lebensplans. Doch ist und bleibt es Ihr Bild; wie kreativ, farbig oder detailgetreu Sie es malen, ist nicht der entscheidende Punkt dieser Praxisaufgabe.

15 Zeitplanung

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • die Bedeutung der Ziele und der zielgerichteten, schriftlichen Planung für das persönliche Zeitmanagement erklären. • aufzeigen, wie die Tagesplanung mit der ALPEN-Methode erfolgt. • Ihre eigenen typischen Zeitfallen nennen.
Schlüsselbegriffe	Aktivitätenliste, ALPEN-Methode, Nachkontrolle, Planungshorizont, Pufferzeit, Prioritäten, SMART-Formel, Tagesplanung, Termine, Zeitdauer, Zeitfallen, Zeitgewinn, Zeitmanagement, Zeitplan, Zeitplanungsinstrumente, Ziele

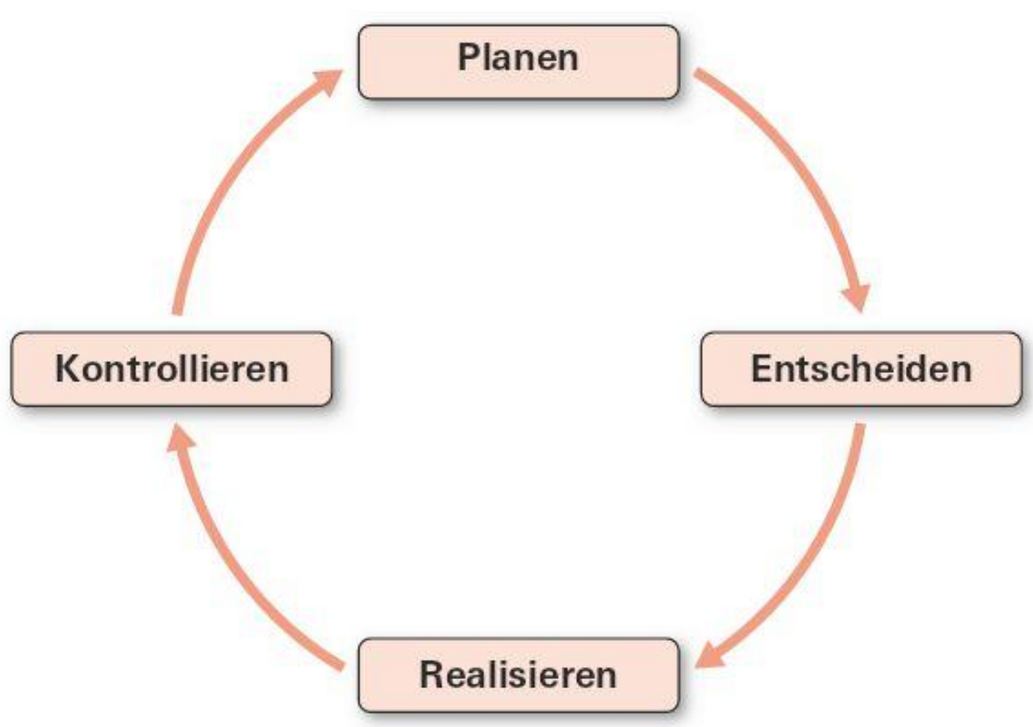
Vom römischen Philosophen und Politiker Seneca (4 v. Chr. bis 65 n. Chr.) ist der folgende Satz überliefert: *«Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger!»* Auf Kurs zu kommen, ist schwierig, wenn man ziellos vor sich hintreibt. Die besten Techniken und Ratschläge helfen nicht weiter, wenn man nicht weiss, wofür man sie nutzen soll.

15.1 Vier Hauptaufgaben des (Zeit-)Managements

Zeit ist für die meisten Menschen ein knappes Gut. Ein systematisches Zeitmanagement hilft, es optimal zu nutzen. **Managementprozesse** bestehen aus einem Regelkreis von vier Hauptaufgaben: Planen, entscheiden, umsetzen und kontrollieren. Sie gelten auch für das Zeitmanagement:

1. **Planen:** Klare Ziele definieren und alle Aktivitäten darauf ausrichten. Eine sorgfältige Planung legt den Grundstein für das Zeitmanagement.
2. **Entscheiden:** Sich auf jene Aktivitäten konzentrieren, die zielführend sind. Die Prioritäten richtig zu setzen und dementsprechend auch Aufgaben zu delegieren, ist eine Schlüsselanforderung an das Zeitmanagement von Führungspersonen.
3. **Realisieren:** Sich organisieren, zielorientiert die eigenen Aktivitäten ausführen und mit anderen Personen kommunizieren. Im Berufsalltag ist Zeitmanagement oftmals gleichzusetzen mit Stressmanagement, dem richtigen Umgang mit Zeitdruck.
4. **Kontrollieren:** Die erzielten Ergebnisse überprüfen. Das bedeutet auch im Zeitmanagement, sich durch Erfolge motivieren, bei Versäumnissen korrigierend eingreifen und aus Fehlern lernen.

Abb. [15-1] Vier Hauptaufgaben des (Zeit-)Managements

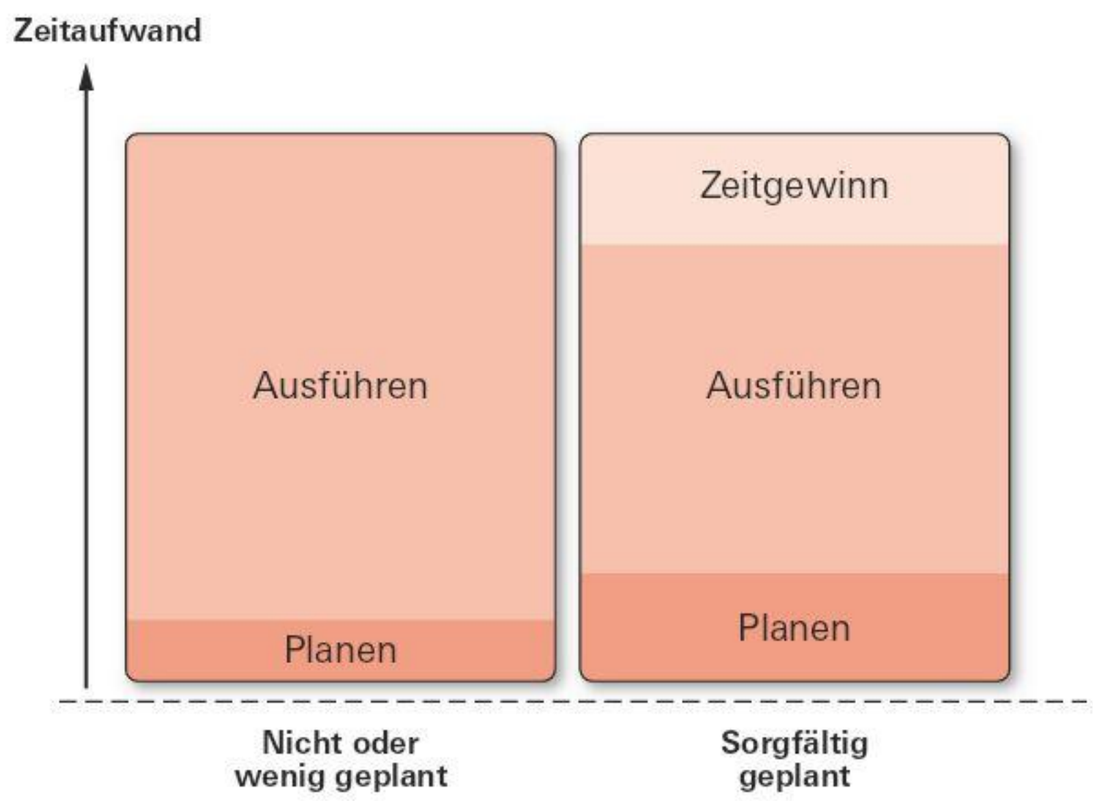


15.2 Zeitgewinn durch Planung

Eine sorgfältige Planung kostet zwar etwas Zeit, die aber gut investiert ist. Planen bedeutet, den **Sinn und Zweck eines Vorhabens** durchzudenken. Sie machen sich bewusst, worum es eigentlich geht, was Sie in einem bestimmten Zeitraum erreichen wollen, welche Mittel Sie dafür brauchen und welche möglichen Hindernisse oder Risiken damit verbunden sind.

Dank einer umsichtigen Planung setzen Sie Ihre Zeit optimaler ein und erreichen so Ihre Ziele schneller und effizienter. Sie **gewinnen Zeit,** die Sie für andere Aufgaben nutzen können.

Abb. [15-2] **Zeitgewinn durch Planung**



Planen darf aber **nicht zum Selbstzweck** werden und als Entschuldigung dienen, nicht handeln zu müssen. Wer übermässig genau plant, schiebt letztlich Aufgaben vor sich her, statt sie anzugehen. Das ist genauso ineffizient, wie wenn man zu wenig plant und ziellos agiert. Grundsätzlich gilt für Pläne dasselbe wie für Ziele: Einen kleinen Schritt sofort machen, bringt oft mehr, als sich grosse Schritte für die Zukunft vorzunehmen!

15.3 Ziele definieren

Ziele weisen in die Zukunft: Sie zeigen einen definierten **Soll-Zustand.** Anspruchsvolle und motivierende Ziele festzulegen, gehört deshalb zu den wichtigsten Führungsaufgaben.

Bei der täglichen Arbeit laufen wir immer wieder Gefahr, zu viel Energie für Aufgaben einzusetzen, die nicht entscheidend sind für den Erfolg. Das Denken in Zielen hilft, den **Überblick** zu behalten und sich im Voraus zu überlegen, was besonders wichtig ist. Wir richten unsere Energie auf die **relevanten Aktivitäten** aus.

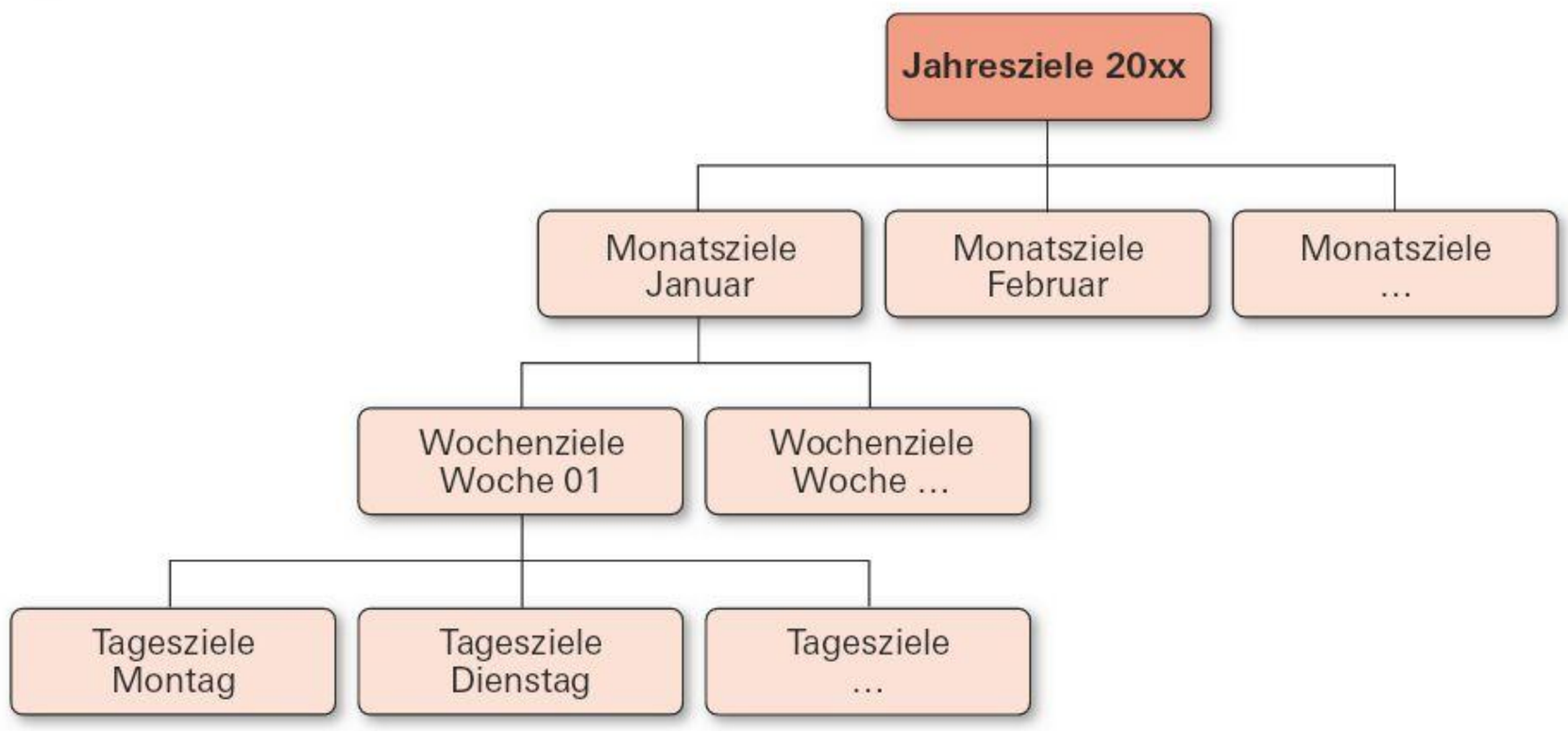
15.3.1 Zielebenen: Gesamtziel und Etappenziele

Ziele müssen konkret und erreichbar sein. Deshalb ist es sinnvoll, Etappenziele zu definieren, sobald sich ein Gesamtziel nicht in einem Schritt erreichen lässt. Es entsteht ein **Zielsystem** mit verschiedenen Zielebenen: Das Gesamtziel wird stufenweise in mehrere Unter- oder Teilziele gegliedert. Je weiter unten Ziele im Zielsystem sind, desto grösser ist ihre Anzahl und desto präziser sind die einzelnen Ziele definiert.

Auch im persönlichen Zeitmanagement ist ein solches Zielsystem wichtig. Das Gesamtziel – in Form von selber definierten oder vorgegebenen Jahreszielen – wird in **Etappenziele** gegliedert. Abb. 15-3 stellt diese Zielebenen dar: Aus einem **Jahresziel** leiten Sie in einem ersten

Schritt die **Monatsziele** ab, daraus in einem zweiten Schritt die **Wochenziele** und schliesslich die **Tagesziele.** Diese Tagesziele bilden die Grundlage Ihrer Tagesplanung.

Abb. [15-3] **Zielebenen im persönlichen Zeitmanagement**



15.3.2 Klare Ziele formulieren

Formulieren Sie Ihre Ziele so klar, dass Sie jederzeit prüfen können, wie gut Sie diese Ziele erreicht haben. Die **SMART-Formel** unterstützt Sie dabei.

Abb. [15-4] **SMART-Formel für Ziele**

S pecific (spezifisch und konkret)	Eindeutiger Inhalt oder Gegenstand
M easurable (messbar)	Quantitativer oder qualitativer Massstab
A chievable (attraktiv und erreichbar)	Realistische Herausforderung
R esult-oriented (resultatorientiert)	Ergebnis/Output/Verhalten
T ime-related (termingebunden)	Eindeutige Fristen (Zeitpunkt, Zeitraum)

Smarte Ziele erfüllen die folgenden fünf Kriterien:

- **(S) Spezifisch und konkret (= specific):** Sie haben einen eindeutigen Inhalt oder Zielgegenstand. Es darf keine Missverständnisse geben, worauf sich das Ziel bezieht.
- **(M) Messbar (= measurable):** Sie weisen einen möglichst eindeutigen Massstab oder Leistungsstandard aus, wie z. B. quantitativ als Zahlen, Mengen, Zeiteinheiten oder qualitativ als Erreichungsgrad, Zufriedenheitswert usw.
- **(A) Attraktiv und erreichbar (= achievable):** Sie sollen motivieren und eine realistische Herausforderung sein. Dazu müssen die Ziele auf die Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der betreffenden Person zugeschnitten sein. Sie sollen weder unter- noch überfordern.
- **(R) Resultatorientiert (= result-oriented):** Sie beschreiben einen zu erreichenden Soll-Zustand oder ein anzustrebendes Soll-Verhalten und nicht Aktivitäten auf dem Weg dorthin.
- **(T) Termingebunden (= time-related):** Sie müssen einen genauen Zeitpunkt oder Zeitraum ausweisen, damit sich der Grad der Zielerreichung überprüfen lässt.

In Abb. 15-5 finden Sie je ein gutes und ein schlechtes Beispiel einer Zielformulierung und die entsprechende Beurteilung gemäss der SMART-Formel.

Abb. [15-5] **Beurteilung gemäss der SMART-Formel (Beispiel)**

Gut	«Die Präsentationsunterlagen für den Branchenverband XY sind am 20.01.20_1 druckreif vorhanden.» Beurteilung gemäss der SMART-Formel: • S: «Die Präsentationsunterlagen …» ist ein eindeutiger Gegenstand. • M: «Druckreif» ist ein eindeutiger Massstab: sprachlich und inhaltlich korrekt. • A: Aus der Formulierung geht dies explizit nicht hervor, jedoch scheint das Ziel in einem Zeitraum bis zum 20.01. realistisch erreichbar zu sein. • R: «Druckreif vorhanden» drückt einen Endzustand aus. • T: «Am 20.01.20_1» ist ein genauer Zeitpunkt.
Schlecht	«Ich verbessere ab sofort mein persönliches Zeitmanagement.» Beurteilung gemäss der SMART-Formel: • S: «Mein persönliches Zeitmanagement» ist zwar ein Gegenstand, doch ist zu präzisieren, um welche Aspekte des Zeitmanagements es konkret geht. • M: Ein eindeutiger Massstab fehlt. • A: Weil weder der Gegenstand noch der Massstab genau definiert sind, kann die Erreichbarkeit dieses Ziels nicht beurteilt werden. • R: «Ich verbessere» drückt keinen Endzustand aus, sondern eine Tätigkeit. • T: «Ab sofort» ist ein zwar ein klarer Zeitpunkt, jedoch weniger eindeutig als eine entsprechende Datumsangabe.

15.4 Zielgerichtet planen

Nachdem Sie die Ziele formuliert haben, müssen Sie festlegen, wie Sie diese erreichen wollen. Sie planen die für die Zielerreichung erforderlichen Aktivitäten.

15.4.1 Zweckmässige Zeitplanung

Eine zweckmässige Zeitplanung erfüllt die folgenden drei Anforderungen:

- Gehen Sie schrittweise vor: Zerlegen Sie eine **Gesamtaufgabe,** die Sie nicht auf einmal bewältigen können, in machbare **Teilaufgaben** – ebenso, wie Sie Gesamtziele in Etappenziele zerlegen.
- Planen Sie angemessen: **Je kurzfristiger** der Planungshorizont, **desto detaillierter** sollten Sie Ihre Aktivitäten planen. Definieren Sie die Tages- und Wochenpläne als Detailpläne, die Monats- und Jahrespläne als Grobpläne.
- Richten Sie Ihre **Zeitpläne** konsequent auf die **Ziele für den betreffenden Zeitraum** aus: Der Jahresplan betrifft die Jahresziele usw.
- Planen Sie immer so flexibel, dass Sie **kurzfristige Änderungen** verkraften können.

Abb. [15-6] **Planungshorizont, Zielebene und Zeitplan abstimmen**

Planungshorizont	Zielebene	Zeitplan
Langfristig	Jahresziele	Jahresplan
Mittelfristig	Monatsziele	Monatsplan
Kurzfristig	Wochenziele	Wochenplan
Laufend	Tagesziele	Tagesplan

15.4.2 Termine setzen

Definieren Sie für Aktivitäten stets **verbindliche Erledigungstermine.** Verbannen Sie vage Angaben aus Ihrem Planungswortschatz, wie z. B. «möglichst schnell» oder «gelegentlich». Sie führen zu Missverständnissen und bereiten besonders dann unnötigen Ärger, wenn Dritte davon mitbetroffen sind.

Beispiel

Urs liefert den Quartalsbericht wie geplant am Donnerstagabend der Finanzchefin ab. Anstatt eines Lobs erhält er dafür eine Rüge: «Sagte ich Ihnen nicht, so rasch wie möglich? Ich habe Ihren Bericht eigentlich schon am Dienstag erwartet!»

15.4.3 Schriftlich planen

Begnügen Sie sich nicht damit, am Morgen kurz die Aktivitätenliste zu überfliegen, um sich sogleich an die Erledigung der ersten Pendenz zu machen. Eine schriftliche Planung bringt Vorteile:

- **Verbindlichkeit schaffen:** Was Sie «schwarz auf weiss» festhalten, ist eine Art «Vertrag mit sich selber». Pläne, die Sie bloss «im Kopf» haben, werden Sie leichter über Bord werfen, ausblenden oder vergessen.
- **Gedächtnis entlasten:** Sie können den Überblick besser behalten und sich auf die Erledigung der geplanten Aufgaben konzentrieren.
- **Selbstmotivation fördern:** Sie sehen laufend, welche Teilziele Sie schon erreicht haben, wenn Sie hinter die erledigte Aufgabe ein Häkchen setzen. Solche Erfolgserlebnisse motivieren.
- **Kontrollmöglichkeiten schaffen:** Wenn Sie am Abend Ihre Tagesplanung überprüfen, bestätigen Sie mit der Liste der erledigten Aufgaben Ihre persönliche Leistung. Dank der Kontrolle lernen Sie auch, den Zeitaufwand für Aufgaben realistischer einzuschätzen.

Setzen Sie Hilfsmittel für die schriftliche Planung ein. Vielfach reicht bei der langfristigen Grobplanung eine Aktivitätenliste. Wochen- oder Tagespläne erfordern eine detailliertere Planung und Terminierung der Aktivitäten. Setzen Sie dafür manuelle oder elektronische Zeitplanungsinstrumente ein.

15.4.4 Ziele regelmässig überprüfen

Vielleicht haben Sie das auch schon bei sich beobachtet: Wenn Sie hinter einem Ziel nicht wirklich stehen, verschieben Sie es immer wieder. Es lohnt sich darum, seine Ziele regelmässig kritisch zu hinterfragen:

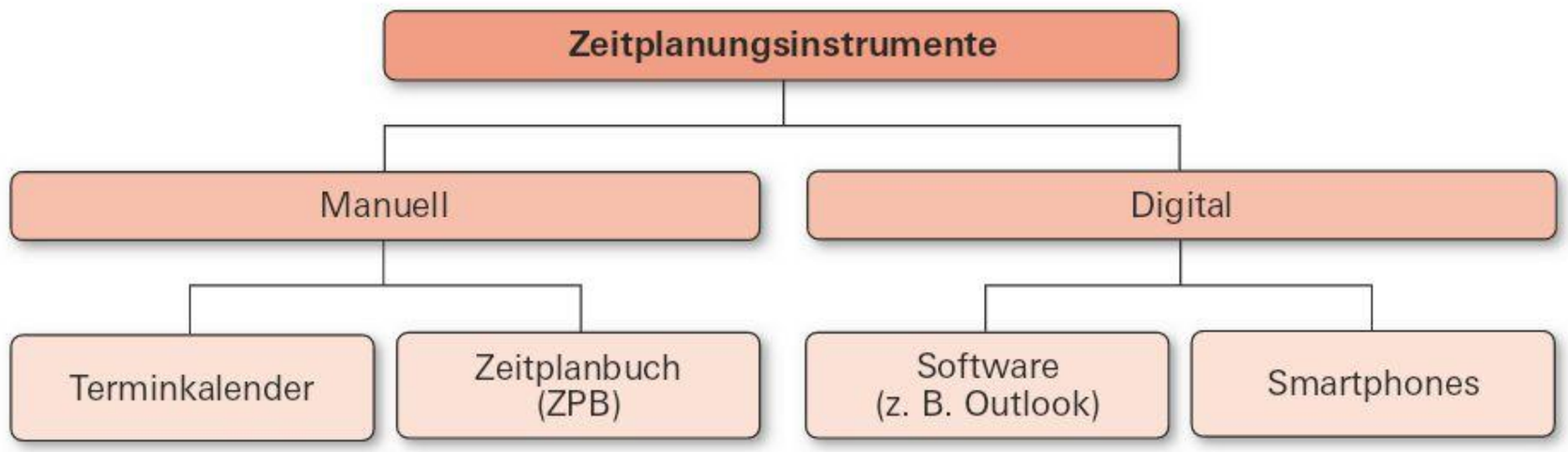
- Will ich dieses Ziel wirklich erreichen?
- Welchen Nutzen verspreche ich mir von der Zielerreichung?
- Ist es für mich ein attraktives Ziel oder ein «Pseudo»-Ziel, das ich mir nur «pro forma» gesetzt habe?

Führen Sie sich bewusst den **Nutzen** vor Augen, den Sie sich von einem bestimmten Ziel versprechen. Damit motivieren Sie sich selber, konsequent darauf hinzuarbeiten. Falls Sie den Nutzen nicht einsehen oder zu wenig Nutzen erkennen, sollten Sie ehrlich zu sich selber sein und sich rechtzeitig von einem **«falschen» Ziel trennen.** Streichen Sie es aus dem Zielkatalog, tragen Sie die Konsequenzen und setzen Sie Ihre Kräfte stattdessen für «richtige» Ziele ein.

15.5 Einsatz von Zeitplanungsinstrumenten

Ein geeignetes Planungsinstrument erleichtert das Zeitmanagement erheblich. Früher plante man seine Zeit vorwiegend handschriftlich, mit einem Terminkalender oder mit einem speziellen Zeitplanbuch. Heute nutzen wir dafür Software und Smartphones.

Abb. [15-7] **Zeitplanungsinstrumente**



15.5.1 Terminkalender

Den traditionellen Terminkalender für die manuelle Zeitplanung gibt es als grossformatigen **Wandkalender,** der z. B. in einem Teambüro als Übersichtskalender für wichtige Termine dient, oder als handlichen **Taschenkalender.** Auf einem Blatt bzw. auf einer Seite dargestellt wird jeweils ein Monat, eine Woche oder ein Tag.

15.5.2 Zeitplanbuch (ZPB)

Ab den 1980er-Jahren verbreitete sich der Einsatz von speziellen Zeitplanbüchern, deren bekannteste Produkte das Time/system und der Filofax waren. Diese speziellen **Ringbücher** enthalten verschiedene Register, deren Inhalt in Form von **losen Blättern** bedürfnisgerecht zusammengestellt werden: Jahreskalender, Monatsübersichten, Aktivitätenlisten, Notizblätter für Gespräche usw.

15.5.3 Zeitmanagement-Software

Die Zeitmanagement-Software wird auch als Personal Information Manager Software (PIM) bezeichnet. Am meisten verbreitet ist **Microsoft Outlook**. Zusätzlich gibt es massgeschneiderte Zeitmanagementsoftware für spezifische Zielgruppen und Einsatzzwecke oder auch sogenannte «Freeware»-Programme, die gratis im Internet verfügbar sind.

Typische Funktionen von Zeitmanagement-Software sind:

- **Erinnerungsfunktion** für bevorstehende Termine
- **Warnung** bei Terminüberschneidungen
- **Aufgabenübertragung** für noch nicht erledigte Aufgaben
- **Suchfunktion** für Namen, Orte, Begriffe usw.
- **Druckfunktion** für die Weiterverwendung in Papierform
- **Individuelle Vorlagen** für Kalender, Kategorisierungen usw.
- **Workgroup-Funktionen** für Termineinladungen, Kalenderfreigabe an andere usw.
- **Synchronisationsfunktion** mit Smartphones, Tablet-PC usw.

Die Gestaltung der Bildschirmoberfläche der meisten Programme erinnert an die manuellen Zeitplanbücher. Icons (Symbole) und Funktionen (Blättern, Markieren usw.) vereinfachen die Bedienung.

15.5.4 Smartphones

Die heutigen Mobiltelefone sind so «smart» geworden, dass ihre ursprüngliche Funktion, ortsunabhängig telefonieren zu können, nur noch eine unter vielen ist. Smartphones sind zugleich Internetverbindung, Mailbox, Musikträger, Spielkonsole und auch das persönliche Zeitmanagementinstrument.

15.5.5 Manuelle oder digitale Zeitplanung?

Trotz des Siegeszugs der digitalen Zeitplanungsinstrumente gibt es nach wie vor Anhänger der manuellen Zeitplanung. Sie betonen, dass ein effektives Zeitmanagement auf **Übersicht, Reflexion, bewusster Planung und Prioritätensetzung** baue und somit in erster Linie eine aktive Denkleistung sei. Das handschriftliche Erfassen fördere dies viel stärker als das «flüchtige» Eintippen, Verwalten und Verschieben in digitaler Form.

Für digitale Zeitplanungsinstrumente spricht hingegen die **einfache Verwaltung,** die **Flexibilität** und **Austauschbarkeit** der Daten, etwa das Verschieben und Abstimmen von Terminen, die Suche nach früheren Ereignissen, die Notizenverwaltung usw.

Erfahrene Zeitmanager nutzen oft beide Formen: Mittelfristige Pläne machen sie z. B. nach wie vor manuell, um sich einen Überblick zu verschaffen, während sie kurzfristige und laufende Pläne digital verwalten.

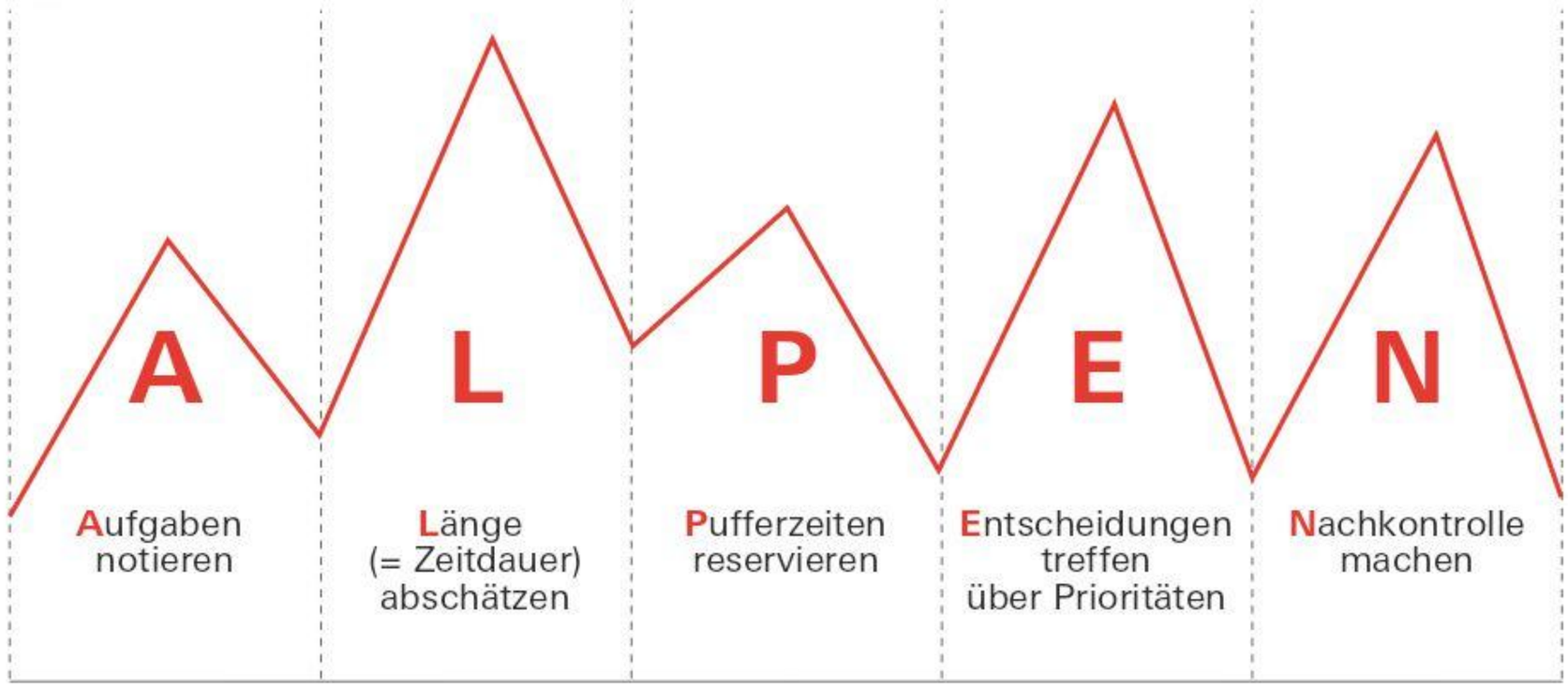
15.6 Tagesplanung mit der ALPEN-Methode

Vier Gründe sprechen für die persönliche Zeitplanung auf Tagesbasis:

1. Der Tag ist der am besten überschaubare Planungshorizont.
2. Wenn Sie Ihre Tagesplanung im Griff haben, werden Sie auch die Wochen-, Monats- und Jahrespläne im Griff haben.
3. Ihre Tagesplanung können Sie sogleich korrigieren und verbessern, wenn sie für einmal unbefriedigend war.
4. Die Tagesplanung haben Sie schnell erledigt: Sie brauchen gewöhnlich nicht mehr als rund 10 Minuten dafür einzusetzen.

Die ALPEN-Methode unterstützt die systematische Tagesplanung. Sie ist nach den **Anfangsbuchstaben** der insgesamt **fünf Elemente** benannt, die es dabei zu berücksichtigen gilt: Aufgaben – Länge – Pufferzeiten – Entscheidungen – Nachkontrolle.

Abb. [15-8] **ALPEN-Methode**



15.6.1 Aufgaben notieren

Erstellen Sie eine «To-do-Liste» für anstehende Aufgaben:

- **Alle geplanten Aktivitäten und fixen Termine,** wie z. B. vorgesehene Telefonate, Besprechungen usw.
- **Unerledigte Aufgaben** vom Vortag

Die meisten manuellen oder elektronischen Planungsinstrumente kennen eine solche Tages-Aktivitätenliste. Sie können jedoch auch selber eine «To-do-Liste» entwerfen.

15.6.2 Länge (Zeitdauer) abschätzen

Bestimmen Sie den Zeitbedarf für die Erledigung jeder geplanten Aktivität. Schätzen Sie diesen möglichst **realistisch** ein und stützen Sie sich dabei auch auf Ihre **Erfahrungswerte** ab. Nehmen Sie sich nicht zu viel vor. Sonst laufen Sie Gefahr, sich selber zu frustrieren, weil Sie immer wieder in Rückstand geraten. Wer seine Pendenzen regelmässig verschieben muss, verliert allmählich den Glauben an die Zeitplanung und beginnt, sie zu vernachlässigen. Sodann gerät man erst recht in Rückstand.

Setzen Sie sich dennoch **ehrgeizige zeitliche Vorgaben.** Das soll mehr Ansporn für Sie sein, konsequent auf das Ziel hinzuarbeiten und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, als wenn Sie sich zu viel Zeit geben.

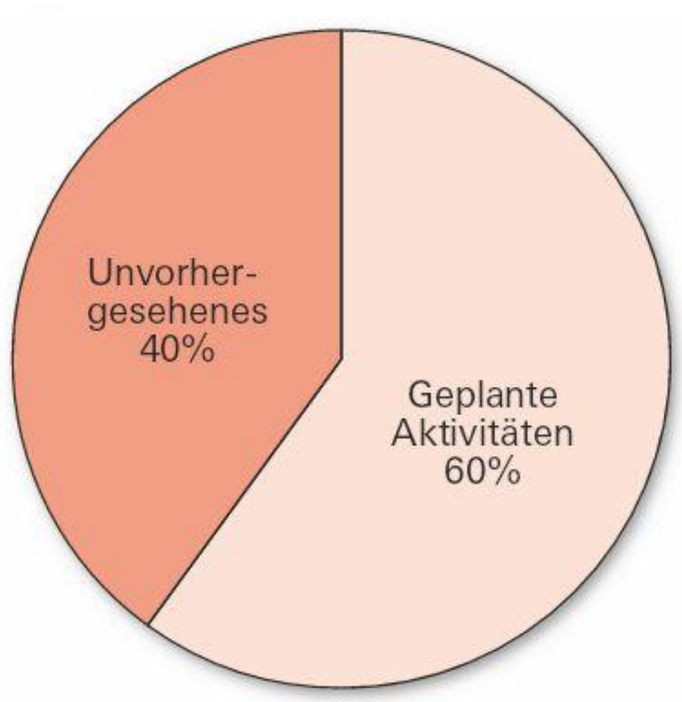
Zwingen Sie sich in jedem Fall dazu, die geplante Zeit bei der Aufgabenerledigung einzuhalten.

15.6.3 Pufferzeit reservieren

Im Arbeitsalltag gibt es zahlreiche unvorhergesehene Ereignisse, die den Zeitplan durcheinanderbringen können. Als unvorhergesehen gelten zum einen die **unerwarteten Aktivitäten** und zum anderen alle **spontanen und sozialen Aktivitäten,** wie z. B. eine kurze Besprechung mit einem Mitarbeiter, das verlängerte Mittagessen mit der Kollegin usw.

Damit nicht der gesamte Zeitplan deswegen hinfällig wird, sollten Sie von vornherein genügend Pufferzeit für Unvorhergesehenes einplanen. Als Faustregel für die Tagesplanung gilt: Nur 60% der verfügbaren Zeit verplanen und **40% Zeitreserve** für Unvorhergesehenes freihalten! Bei einem 9-stündigen Arbeitstag z. B. bedeutet das, dass Sie nur rund 5.5 Stunden fix verplanen.

Abb. [15-9] **Pufferzeit für Unvorhergesehenes einplanen**



Erachten Sie diesen Anteil von 40% Pufferzeit als zu hoch? Dann erfassen Sie während einiger Tage Ihre Aktivitäten. Sollte sich herausstellen, dass Sie weniger Zeitreserven für Unvorhergesehenes benötigen, können Sie Ihren Zeitplan entsprechend anpassen.

15.6.4 Entscheidungen treffen über Prioritäten

Streichen Sie Ihre Aktivitätenliste für den betreffenden Tag auf ein realistisches Mass zusammen:

- Setzen Sie klare **Prioritäten:** Welche Aktivitäten sind besonders **wichtig,** welche Aufgaben müssen Sie heute **dringend** erledigen?
- Nehmen Sie sich innerhalb der Prioritäten nur das vor, was Sie heute auch **tatsächlich leisten** können.

Grundsätzlich können Sie auch beim Zeitmanagement das Maximum- oder das Minimumprinzip verfolgen. In der Regel empfiehlt sich das Minimumprinzip, ausser bei sehr wichtigen Aufgaben.

- Beim **Maximumprinzip** wollen Sie mit den zur Verfügung stehenden Zeitressourcen ein maximales Ergebnis erzielen.
- Beim **Minimumprinzip** wollen Sie ein befriedigendes Ergebnis in möglichst kurzer Zeit erreichen.

Beispiel

Rebekka will ein Schulungskonzept zur Einführung einer neuen Software erstellen:

- Nach dem Maximumprinzip versucht sie, ein möglichst ausgefeiltes Schulungskonzept zu erstellen, und setzt die dafür nötige Zeit ein.
- Nach dem Minimumprinzip versucht sie, in möglichst kurzer Zeit ein taugliches Schulungskonzept zu erstellen.

15.6.5 Nachkontrolle machen

Trotz eines umsichtigen Zeitmanagements können Sie nicht immer alles wie geplant erledigen. Am Tagesende bleiben noch **unerledigte Aufgaben** übrig. Diese Pendenzen müssen Sie auf den nächsten Tag übertragen und dann erledigen. Legen Sie bei der Nachkontrolle Ihres Tagesplans **Rechenschaft** über das Unerledigte ab, indem Sie die folgenden beiden Fragen für sich beantworten:

- Warum konnte ich diese Aufgabe oder Aktivität nicht wie geplant erledigen?
- Welche Konsequenzen muss ich für die Planung des nächsten Tags ziehen?

Wenn Sie feststellen, dass Sie eine Aufgabe bereits **zum wiederholten Mal verschoben** haben, entscheiden Sie konsequent zwischen den folgenden beiden Möglichkeiten:

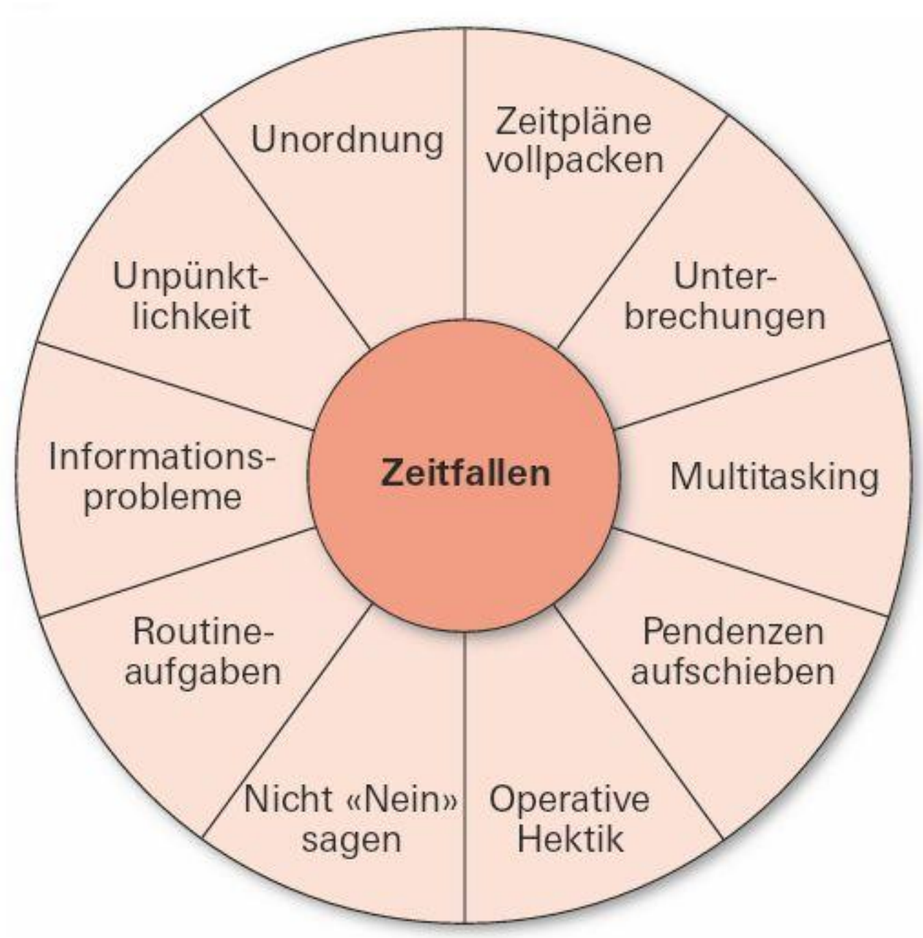
- Sie **erledigen** diese Aufgabe ein für alle Mal am nächsten Tag.
- Sie **streichen** diese Aufgabe endgültig aus Ihrer Planung, da sie offenbar zu wenig wichtig ist.

15.7 Typische Zeitfallen

Eine häufige Aussage im heutigen Geschäftsleben lautet: «Ich habe einfach zu wenig Zeit!» Doch zeigt es sich immer wieder, dass dieser vermeintliche Zeitmangel «hausgemacht» ist: Wir nehmen uns zu viel vor für die Zeit, die wir zur Verfügung haben, oder halten uns nicht an die Zeitplanung. Dabei tappen wir immer wieder in dieselben Zeitfallen.

In den folgenden Abschnitten gehen wir auf zehn typische Zeitfallen näher ein.

Abb. [15-10] **Zeitfallen**



15.7.1 Zeitpläne vollpacken

Unvorhergesehene Ereignisse gehören zum Arbeitsalltag, können jedoch die persönliche Zeitplanung komplett über den Haufen werfen. Besonders dann, wenn wir unsere Zeitpläne vollgepackt haben. Wer keine **Zeitreserven** vorgesehen hat, gerät angesichts solcher «Zeitdiebe» schnell unter einen enormen Zeitdruck.

Beispiel

Ralph hat den heutigen Tag vollgepackt. Sein Chef teilt ihm nun mit, dass um 9.30 Uhr eine ausserordentliche Besprechung stattfinde, weil ein Kollege krankheitshalber für ein paar Wochen ausfalle und man deshalb gewisse Aufgaben kurzfristig neu verteilen müsse. – Ralph bleibt nichts anderes übrig, als einen Teil der für heute vorgesehenen Aufgaben zu vertagen.

15.7.2 Unterbrechungen

Am Computer-Bildschirm kündigt sich ein E-Mail im Benachrichtigungsfenster an, das Telefon klingelt, ein Kollege kommt vorbei und will kurz eine Kundenfrage klären, auf dem Smartphone blinkt ein neu eingegangenes SMS, die Kollegin von nebenan signalisiert, dass es nun Zeit für einen Pausenkaffee wäre ...

Viel zu oft lassen wir uns **ablenken** von den Aufgaben, die wir eigentlich erledigen wollten, und missachten damit unseren Tagesplan. Da wir die **Konzentration** auf die Aufgabe nach solchen Unterbrechungen sowieso schon verloren haben, erledigen wir rasch noch ein paar weitere Dinge. Und stellen schliesslich fest: Schon wieder eine halbe oder sogar eine ganze Stunde verbraucht für etwas, was auch hätte warten können! Bis wir an der ursprünglichen Aufgabe konzentriert weiterarbeiten, vergehen nochmals einige Minuten.

Dagegen hilft nur ein Vorsatz: Lehnen Sie **unnötige Störungen** entschlossen ab. «Können wir das später besprechen?» «Ich rufe um 14 Uhr zurück, weil ich gerade sehr beschäftigt bin.» Das muss nicht unfreundlich wirken und wird vom Gegenüber in den allermeisten Fällen auch verstanden. Schalten Sie die **automatischen Benachrichtigungsoptionen** bei E-Mails und SMS konsequent aus und bearbeiten Sie diese stattdessen in geplanten Zeitfenstern.

Kehren Sie nach einer Unterbrechung, die sich nicht vermeiden liess, immer zu jener Aufgabe zurück, mit der Sie zuvor beschäftigt waren. Schliessen Sie diese ab, bevor Sie sich einer neuen zuwenden.

15.7.3 Multitasking

Unter Multitasking versteht man die Fähigkeit, **mehrere Tätigkeiten gleichzeitig** auszuführen, wie z. B. einen Film anzuschauen und gleichzeitig ein SMS zu verfassen. Angeblich sollen «multitaskingfähige» Personen schneller und besser arbeiten. Inzwischen weiss man, dass das eine Illusion ist. Angesichts einer Reizüberflutung filtert unser Gehirn nämlich die Informationen automatisch so stark, bis es sie verarbeiten kann. Der Rest wird ausgeblendet.

Demzufolge erhöht Multitasking nicht die **Konzentrations- und Leistungsfähigkeit,** sondern reduziert sie massgeblich. Verabschieden Sie sich deshalb vom Anspruch, mehrere Aufgaben parallel erledigen zu müssen, und konzentrieren Sie sich stattdessen immer nur auf eine einzige Aufgabe.

Hinweis

Wissenschaftliche Untersuchungen zum gleichzeitigen Autofahren und Telefonieren zeigten, dass während des Gesprächs und einiger Minuten danach der Sehsinn auf den «Tunnelblick» reduziert und die Fahrfehlerquote ähnlich hoch wird wie bei einem Alkoholwert im Blut von 0.8 Promille.

15.7.4 Pendenzen aufschieben

Manche Menschen neigen dazu, schwierige oder unangenehme Aufgaben über Tage oder Wochen vor sich herzuschieben, statt sie endlich anzugehen. Eine natürliche menschliche Reaktion auf **Unangenehmes** ist nämlich, ihm möglichst aus dem Weg zu gehen.

Doch ändert sich damit meist gar nichts. Im Gegenteil: Die unerledigte Aufgabe droht, einem immer mehr über den Kopf zu wachsen und zu einer ständigen Belastung zu werden. Tatsächlich ist das Hinauszögern von unliebsamen Aufgaben einer der grössten Zeitfresser und Stressauslöser.

Typische Anzeichen für die weit verbreitete **«Aufschieberitis»** sind:

- Nur unter Druck bzw. wenn es nicht mehr anders geht, werden schwierige oder unangenehme Aufgaben angepackt.
- Nach Entschuldigungen suchen oder Gründe erfinden, warum man immer noch nicht dazugekommen ist, eine Aufgabe zu erledigen.
- Dazu neigen, unangenehme Aufgaben oder Entscheidungen an andere Personen zu delegieren.
- Auf Endtermine und auf die Nachkontrolle bewusst verzichten.
- Regelmässig Arbeiten nach Hause nehmen, um sie abends oder am Wochenende zu erledigen.

Lassen Sie darum den Pendenzenberg nicht erst anwachsen. Entscheiden Sie immer sogleich, wie Sie mit schwierigen oder unangenehmen Aufgaben umgehen wollen. Beginnen Sie am geplanten Termin zügig mit deren Erledigung.

15.7.5 Operative Hektik

Oft geraten wir bei der Erledigung von Aufgaben in eine Zeitnot, die wir mit unserer **unrealistischen Planung** eigentlich selber verursacht haben. Wir verlieren in solchen Drucksituationen leicht den Überblick und nehmen dann verschiedene Aufgaben nebeneinander in Angriff. In dieser operativen Hektik verschwenden wir unnötig viel Zeit, weil wir alles gleichzeitig und nichts richtig machen.

Beispiel

Vera ist überzeugt, ihre Pendenzen selbst in hektischen Zeiten stets im Griff zu haben: «Aufgaben erledige ich konsequent nacheinander, selbst unter grossem Zeitdruck. Ich kümmere mich nicht um verschiedene Sachen gleichzeitig, sondern konzentriere mich immer nur auf eine einzige. Nur so kann ich wirklich effizient arbeiten.»

15.7.6 Nicht «Nein» sagen

Sich **abgrenzen** können, ist für die Zeitplanung unerlässlich. Wem das nicht gelingt, der gerät häufiger unter Zeitdruck. Vielen Menschen fällt es schwer, eine Aufgabe oder eine Einladung entschieden abzulehnen. Sie scheuen sich, «Nein» zu sagen und damit womöglich jemanden zu **brüskieren** oder im Stich zu lassen.

Die Unfähigkeit, Nein zu sagen, wird vom Umfeld oft ausgenutzt: Menschen, die nicht Nein sagen können, arbeiten viel für andere, die besser Nein sagen können!

Beispiel

Stellen Sie sich den folgenden Fall vor: Ihre Kollegin bittet Sie «nur kurz» um Hilfe, Sie haben heute aber keine Zeit und fürchten zudem, dass diese Hilfeleistung länger dauern könnte.

Erkennen Sie sich in einer der folgenden vier typischen Reaktionen wieder?

- Sie können recht gut Nein sagen und sich abgrenzen. Mit Ihrer Ehrlichkeit brüskieren Sie zwar das Gegenüber, nehmen das aber in Kauf.
- Sie analysieren nüchtern Ihren Zeitplan und schildern Ihrer Kollegin genau, warum Sie ihr nicht helfen können. Damit lösen Sie bei ihr aber erst recht Ärger aus, was Sie nicht verstehen können.
- Es fällt Ihnen schwer, Ihre Kollegin zu enttäuschen. Deshalb sagen Sie erst einmal zu, ohne sich zu überlegen, was das für Ihren eigenen Zeitplan bedeutet. Später bereuen Sie jedoch diese Entscheidung und versuchen, die Hilfeleistung wenn möglich zu umgehen.
- Sie freuen sich, andere tatkräftig zu unterstützen. Dafür lassen Sie Ihre eigene Arbeit jederzeit liegen und helfen sogleich mit.

Weshalb reagieren Menschen so unterschiedlich, obwohl sie gleichermassen mit der knappen Zeit zu kämpfen haben? Die Unfähigkeit, sich abzugrenzen durch ein «Nein», hat meist persönliche Gründe: Man fürchtet sich vor **Ablehnung,** will sich bei anderen durch den Sondereinsatz **beliebt machen.** Oder man traut anderen zu wenig zu und glaubt, etwas **unbedingt selber** machen zu müssen.

Mit dem Ratschlag «Sagen Sie von nun an Nein» werden die meisten nicht viel anfangen können. Vielmehr gilt es, die Gründe für sein eigenes Reaktionsmuster zu erkennen, sie schrittweise zu durchbrechen und das Neinsagen zu erproben. Anstatt wie gewohnt sogleich «Ja» zu sagen, gibt es die Möglichkeit, die Anfrage in Ruhe zu prüfen: «Ich möchte das zuerst mit meinen Pendenzen abstimmen und gebe dir dann Bescheid.»

15.7.7 Routineaufgaben

Wenn Sie Ihre Zeitplanung kritisch durchleuchten, stellen Sie womöglich fest, dass Sie mehr Zeit als nötig für Routineaufgaben verwenden und demzufolge die **Prioritäten** falsch setzen. Unter Umständen gibt es darunter auch einige «lästige» Routineaufgaben, deren **Nutzen** fraglich ist. Prüfen Sie deshalb immer, ob eine Routineaufgabe wirklich notwendig ist oder ob Sie besser ganz darauf verzichten.

Möglicherweise gibt es auch Routineaufgaben, die Ihre Mitarbeitenden besser erledigen können als Sie selber. Diese sollten Sie entsprechend delegieren.

15.7.8 Unpünktlichkeit

Seine Zeit gut nutzen, heisst auch, die für eine Aktivität eingeplante Zeit **vollumfänglich nutzen** zu können. Das setzt die Einhaltung der vereinbarten Termine und somit Pünktlichkeit voraus. Unpünktlichkeit hingegen verursacht **unproduktive Leerzeiten.** Diese Folgen machen sich viele Menschen zu wenig bewusst, denn die mobile Kommunikation ermöglicht es heute, rasch anzurufen, ein SMS oder Mail zu schicken, wenn man sich verspätet. Nun weiss die andere Person Bescheid und kann sich darauf einstellen, denken sie.

Pünktlichkeit gilt in unserer Gesellschaft nach wie vor als eine Tugend und drückt **Höflichkeit, Respekt** und **Verlässlichkeit** aus. Halten Sie sich selber bei der Erledigung von Aufgaben genauso daran wie beim Beginn und Ende von Besprechungen oder Sitzungen und verlangen Sie dasselbe von Ihren Mitarbeitenden.

15.7.9 Informationsprobleme

Die modernen Kommunikationsmittel verbreiten innerhalb von Sekunden eine Unmenge an Informationen weltweit. Trotzdem – oder gerade deswegen – müssen wir uns in der täglichen Arbeit mit vielfältigen Informationsproblemen herumschlagen:

- Angesichts der **Informationsflut** verlieren wir den Blick für das Wesentliche. Wir werden über E-Mail, Internet, SMS, in Sitzungen usw. mit einer Vielzahl von jederzeit verfügbaren, aber ungeordneten Informationen überhäuft. Uns einen Überblick zu verschaffen, kostet alleine schon viel Zeit, unabhängig davon, ob die Informationen für uns relevant sind. Deshalb empfiehlt es sich, Informationen im Vorhinein bestmöglich zu kanalisieren.
- Nach der Übernahme einer Aufgabe stellen wir **Informationsdefizite** fest: So ist z. B. unklar, wer für welche Entscheidungen oder für die Koordination verschiedener Aktivitäten zuständig ist, welches Ergebnis erwartet wird usw. Solche Informationslücken nachträglich zu schliessen, ist meist sehr zeitaufwendig. Daher lohnt es sich, die Aufgaben bei der Entgegennahme auf Vollständigkeit hin zu prüfen.
- Wenn wir uns vertieft mit einer Aufgabe befassen, stossen wir möglicherweise auf **Missverständnisse** oder **Fehlinformationen,** die wir zuerst klären müssen, bevor wir mit der Erledigung der Aufgabe weiterfahren können. Dieser Zeitaufwand ist meist unvorhersehbar und verzögert damit unseren Zeitplan.

15.7.10 Unordnung

Unnötig viel Zeit verschwendet, wer seine Pendenzen in **Stapeln** von Unterlagen lagert, sich zunächst durch Dutzende von **unsortierten E-Mails** im Posteingang klicken muss, bis er das Gesuchte findet, oder nie recht weiss, wo er welche Dokumente gespeichert hat. Mangelnde Arbeitsorganisation und Unordnung am Arbeitsplatz werden fälschlicherweise oft mit einem **kreativen Chaos** verwechselt.

Zusammenfassung

Mit einem systematischen **Zeitmanagement** lässt sich wertvolle Zeit bei der Aufgabenerledigung gewinnen. Die Planung darf aber nicht zum Selbstzweck werden.

Ziele bilden die Grundlage für die Aktivitätenplanung. Es empfiehlt sich, die verschiedenen **Zielebenen** auch im Zeitmanagement zu berücksichtigen: Gesamtziele in Etappenziele hinunterbrechen, Jahresziele in Monats-, Wochen- und Tagesziele konkretisieren.

Bei der **Zielformulierung** kommt die SMART-Formel zur Anwendung:

- **S**pezifisch und konkret: ein eindeutiger Gegenstand bzw. Schwerpunkt
- **M**essbar: ein klarer Massstab oder Leistungsstandard
- **A**ttraktiv und erreichbar: eine realistische und motivierende Herausforderung
- **R**esultatorientiert: ein definiertes Ergebnis oder Endprodukt
- **T**erminbezogen: ein eindeutiger Zeitraum oder ein definierter Termin

Zielgerichtet planen bedeutet:

- Planungshorizont, Zielebene und Zeitplan abstimmen.
- Klare Termine setzen.
- Schriftlich planen.
- Ziele regelmässig überprüfen.

Welches **Zeitplanungsinstrument** den grössten Nutzen stiftet, hängt vom individuellen Aufgabenbereich und von den Nutzungsgewohnheiten ab.

- **Manuelle** Planungsinstrumente: Terminkalender und Zeitplanbuch
- **Digitale** Planungsinstrumente: Software und Smartphone

Der Einsatz der **ALPEN-Methode** hat sich bewährt. Sie ist nach den fünf entscheidenden Elementen einer erfolgreichen Tagesplanung benannt:

- **A**ufgaben (Aktivitäten und Termine) notieren
- **L**änge (Zeitdauer) abschätzen
- **P**ufferzeiten reservieren
- **E**ntscheidungen treffen über Prioritäten
- **N**achkontrolle machen / Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen

Typische Zeitfallen verhindern eine realistische Zeitplanung:

- Vollgepackte Zeitpläne ohne Zeitreserven für Unvorhergesehenes
- Unterbrechungen während der Aufgabenerledigung
- Multitasking
- Aufschieben von unliebsamen Pendenzen
- Operative Hektik
- Nicht «Nein» sagen
- Zu viele Routineaufgaben
- Leerzeiten aufgrund von Unpünktlichkeit
- Informationsprobleme: Informationsflut, -lücken, Missverständnisse und Fehlinformationen
- Unordnung und mangelnde Arbeitsorganisation

Repetitionsfragen

47 Mit welcher der folgenden beiden Aussagen stimmen Sie persönlich eher überein?

- Anna: «Ich erreiche Ziele auf dieselbe Weise, wie man eine ganze Salami isst – Scheibe für Scheibe.»
- Birgit: «Meine Ziele müssen ehrgeizig sein und mir das Gefühl geben: Jetzt erst recht!»

Begründen Sie Ihre Meinung in ein paar Sätzen.

48 Machen Sie je einen Verbesserungsvorschlag für die folgenden beiden Ziele:

A] Marcel hat sich folgendes Ziel gesetzt: «Mehr Zeit mit der Familie verbringen.»

B] Das als schlecht beurteilte Beispiel im Text: «Ich verbessere ab sofort mein persönliches Zeitmanagement.»

49 Roger hat den folgenden Führungsgrundsatz: «Mir ist es wichtig, immer eine offene Türe für meine Mitarbeitenden zu haben. Schliesslich bin ich dafür da, Fragen oder Probleme schnellstmöglich zu klären und meine Mitarbeitenden so zu entlasten!»

Was halten Sie von Rogers Aussage? Nehmen Sie in maximal fünf Sätzen Stellung dazu.

50 Zitat aus der Dreigroschenoper von Bertolt Brecht: «Ja, mach nur einen Plan, sei nur ein grosses Licht, und mach dann noch 'nen zweiten Plan – gehn tun sie beide nicht!»

Auf welches Problem der Zeitplanung weist dieses Zitat hin?

51 Ein Kollege wehrt sich gegen das schriftliche Zeitmanagement: «Ich mache mir morgens sehr wohl Gedanken zum Tagesverlauf: Meine Tagesplanung habe ich im Kopf, Termine vergesse ich nie. Also bringt mir eine schriftliche Planung keinen Mehrwert!»

Nennen Sie zwei Argumente, die dennoch für die schriftliche Tagesplanung sprechen.

1 Ziele formulieren

Um die SMART-Formel selber anwenden zu können, braucht es einige Übung. Sie haben nun die Gelegenheit, eigene Zielbeispiele zu formulieren.

- Formulieren Sie drei Ziele gemäss der SMART-Formel für einen von Ihnen ausgewählten Zeitraum (z. B. für den nächsten Monat oder die kommende Woche).
- Prüfen Sie anschliessend, ob Sie die SMART-Formel vollständig und korrekt angewendet haben, indem Sie das jeweilige Element in allen drei Zielen kennzeichnen («M» für messbar, «T» für termingebunden usw.).

Ziele für den Zeitraum von … bis …

Ziel Nr. 1:

Ziel Nr. 2:

Ziel Nr. 3:

2 Aktivitäten planen

In der vorherigen Praxisaufgabe haben Sie drei Ziele für einen selber gewählten Zeitraum formuliert.

- Wählen Sie nun eines der drei Ziele aus.
- Erstellen Sie eine Aktivitätenliste mit den dafür notwendigen Aktivitäten.
- Definieren Sie einen Termin für jede Aktivität.
- Bestimmen Sie den voraussichtlichen Zeitaufwand pro Aktivität.

Ausgewähltes Ziel

Abb. [15-11] Aktivitätenliste

Aktivitätenliste			
Nr.	Beschreibung der Aktivität	Termin	Geschätzter Zeitaufwand

3

Analyse der eigenen Zeitfallen

Vielleicht tappen auch Sie regelmässig in eine oder mehrere der typischen Zeitfallen? Machen Sie sich Gedanken dazu, wie Sie diese künftig besser vermeiden könnten.

- Notieren Sie die Zeitfalle, mit der Sie am meisten zu kämpfen haben.
- Definieren Sie eine konkrete Massnahme, die Ihnen hilft, diese Zeitfalle zu vermeiden.

Meine typische Zeitfalle:

Ich plane folgende Verbesserungsmassnahme:

16 Entscheiden: Prioritäten setzen

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • den Perfektionsgrad Ihrer Arbeit entsprechend dem Pareto-Prinzip festlegen. • die ABC-Analyse beschreiben und Ihre Aufgaben in A-, B- und C-Aufgaben einteilen. • entsprechend dem Eisenhower-Prinzip Ihre Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit einordnen. • Ihre persönliche Tages-Leistungskurve interpretieren. • anhand von Beispielen aufzeigen, wie man richtig delegiert.
Schlüsselbegriffe	A-Aufgabe, ABC-Analyse, B-Aufgabe, C-Aufgabe, Delegieren, Dringlichkeit, Eisenhower-Prinzip, Informationsmanagement, Leistungskurve, Pareto-Prinzip, Prioritäten, Wichtigkeit

Immer wieder befassen wir uns unvernünftig lange mit Nebensächlichem, verzetteln uns bei bestimmten Aufgaben oder lassen uns von vermeintlich Dringendem ablenken. Abends stellen wir dann frustriert fest, dass wir zwar viel gearbeitet haben, aber nicht das, was wir uns eigentlich vornahmen. Es bleibt uns dann nichts anderes übrig, als zusätzliche Überstunden zu leisten oder diese Pendenzen auf den nächsten Tag zu verschieben.

Tatsächlich haben wir häufig nicht ausreichend Zeit, alle Aufgaben so zu erledigen, wie wir gerne möchten. Dann bleibt uns nichts anderes übrig, als gezielt zu priorisieren. Das bedeutet zwar, uns für oder gegen etwas zu entscheiden, muss aber nicht «aus dem hohlen Bauch heraus» geschehen. Im Zeitmanagement gibt es vier bewährte Methoden, die das richtige Priorisieren unterstützen:

- Welche Aufgaben wollen Sie wie **perfekt** erfüllen? Das **Pareto-Prinzip** sensibilisiert für den eigenen Perfektionsanspruch.
- Welche Aufgaben sind Ihnen wie **wichtig?** Die **ABC-Analyse** hilft bei der Beurteilung der Wichtigkeit.
- Wie **dringend** sollen Sie welche Aufgaben angehen? Mithilfe des **Eisenhower-Prinzips** lässt sich diese Reihenfolge der Aufgabenerledigung einfacher bestimmen.
- Wann sind Sie besonders **leistungsfähig** und können Ihre Energie optimal nutzen? Die persönliche **Leistungskurve** gibt Anhaltspunkte für eine sinnvolle Aufgabenverteilung im Tagesverlauf.

16.1 Pareto-Prinzip

Das Pareto-Prinzip erleichtert die Prioritätensetzung. Es geht zurück auf den Volkswirtschaftler und Soziologen Vilfredo Pareto (1848–1923), der herausfand, dass Ende des 19. Jahrhunderts 20% der Bevölkerung Italiens 80% des Volksvermögens besassen. Das **Verhältnis 20 : 80** taucht auch in der Betriebswirtschaft auf. So stellen Unternehmen fest, dass 20% ihrer Kunden 80% des Umsatzes erbringen oder dass 20% der Lagerartikel 80% des Lagerwerts ausmachen.

Bezogen auf das Zeitmanagement sagt das Pareto-Prinzip Folgendes aus: **In 20% der aufgewendeten Zeit werden 80% der Ergebnisse erreicht.** Umgekehrt gilt: In den übrigen 80% der Zeit werden nur 20% der Ergebnisse erreicht.

Beispiel

Urs verfasst aufgrund seiner Sitzungsnotizen ein Beschlussprotokoll, das die behandelten Themen, die gefällten Entscheidungen und Termine enthält. Dazu benötigt er rund eine halbe Stunde.

Bei der Durchsicht des Protokolls stellt Urs fest, dass es inhaltlich korrekt und vollständig ist. Er findet jedoch die Seitenaufteilung und seine Markierungen in Form von Kursivschrift nicht optimal. Zudem könnte man den einen oder anderen Punkt noch präziser formulieren. – Die nächsten zwei Stunden verbringt Urs damit, das Protokoll formal und inhaltlich zu optimieren.

Um seine Protokollaufgabe zu 100% zu erfüllen, benötigt Urs also insgesamt zweieinhalb Stunden. Nach einer halben Stunde, d. h. nach 20% der Gesamtzeit, hatte er jedoch schon die wichtigsten 80% der Aufgabe erledigt: Die wesentlichen Themen und Entscheidungen der Sitzung waren zusammengefasst. Bei Anwendung des Pareto-Prinzips hätte er an diesem Punkt aufgehört. Das Protokoll wäre zwar optisch und (möglicherweise) sprachlich nicht perfekt gewesen, hätte seinen Zweck jedoch erfüllt. Urs hätte die eingesparten zwei Stunden für andere, wichtigere Aufgaben nutzen können. – Natürlich ist das ein konstruiertes Beispiel, aber hat der Drang nach Perfektion Sie nicht auch schon die eine oder andere Stunde Ihrer (Arbeits-)Zeit gekostet?

16.2 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse geht davon aus, dass die anfallenden Aufgaben unterschiedlich stark zur Zielerreichung beitragen: Einige müssen zwingend erfüllt werden, manche sollten erfüllt werden und andere können erfüllt werden, sind letztlich aber nicht entscheidend.

16.2.1 Aufgabenkategorien

Welche Aufgaben sind **sehr wichtig,** welche **weniger wichtig** oder sogar **unwichtig?** Die Buchstaben A, B und C stehen für diese drei Aufgabenkategorien.

Abb. [16-1] **Kategorisierung und Erledigung von Aufgaben gemäss der ABC-Analyse**

Kategorie	Erklärung zur Wichtigkeitsstufe
A-Aufgabe	• Diese Aufgaben sind **sehr wichtig** für die Zielerreichung. • Sie müssen diese Aufgaben **selber** erfüllen. • Diese Aufgaben müssen Sie **dringend** erledigen; eine Verschiebung ist nicht möglich oder würde sich nachteilig auswirken.
B-Aufgabe	• Diese Aufgaben sind **durchschnittlich wichtig** für die Zielerreichung. • Sie müssen diese Aufgaben **nicht selber** erfüllen. • Sie können diese Aufgaben auch auf einen **späteren Zeitpunkt** verschieben.
C-Aufgabe	• Diese Aufgaben sind vergleichsweise **unwichtig** für die Zielerreichung. • Sie müssen diese Aufgaben **nicht selber** erfüllen. • Sie können diese Aufgaben problemlos auf einen **späteren Zeitpunkt** verschieben.

Beispiel

Rebekka priorisiert drei für heute anfallende Aufgaben folgendermassen:

- A-Aufgabe: Das Lohnkostenbudget für das kommende Quartal erstellen.
- B-Aufgabe: Die Stellungnahme zum neuen Mitarbeiterbeurteilungssystem verfassen.
- C-Aufgabe: Den Besprechungstermin mit dem Lieferanten X über Produktneuheiten festlegen.

Natürlich ist die Einteilung in A-, B- und C-Aufgaben nicht immer so einfach wie in diesem Beispiel. Wenn Sie Zweifel haben, welchen Stellenwert eine Aufgabe hat, helfen deshalb die folgenden Beurteilungsfragen weiter:

- **Beitrag zur Zielerreichung:** Welche Aufgaben tragen am meisten zum Erreichen meiner Ziele bei?
- **Auswirkungen auf andere Aufgaben:** Welche Aufgaben hängen mit anderen stark zusammen, weil sie z. B. erledigt sein müssen, bevor ich andere angehen kann?
- **Tragweite der Nichterledigung:** Bei welchen Aufgaben handle ich mir Ärger ein, wenn ich sie nicht erledige?
- **Nutzen der Erledigung:** Mit welchen Aufgaben hole ich mir besondere Anerkennung, wenn ich sie erledige?

16.2.2 Zeitplanung gemäss der ABC-Analyse

Bringen Sie Ihre **Aufgaben** in eine **Rangfolge.** Oben auf der Liste stehen die A-Aufgaben, es folgen die B-Aufgaben und am Schluss die C-Aufgaben. Erfahrungsgemäss sieht die Verteilung zwischen A-, B- und C-Aufgaben wie folgt aus:

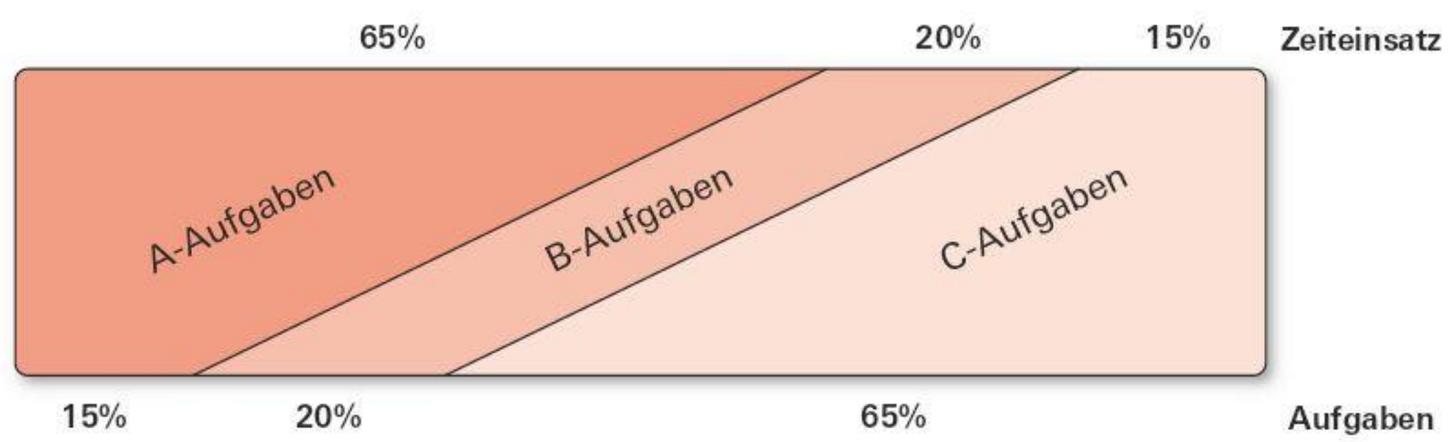
- 15% aller Aufgaben sind A-Aufgaben
- 20% aller Aufgaben sind B-Aufgaben
- 65% aller Aufgaben sind C-Aufgaben

Allerdings tragen die vergleichsweise wenigen A-Aufgaben zur Zielerreichung mehr bei als die viel zahlreicheren C-Aufgaben. Als Faustregel für die Zeitplanung gilt deshalb eine **Aufteilung der Arbeitszeit** auf die A-, B- und C-Aufgaben wie folgt:

- A-Aufgaben: 65% der Arbeitszeit
- B-Aufgaben: 20% der Arbeitszeit
- C-Aufgaben: 15% der Arbeitszeit

In Abb. 16-2 wird diese unterschiedliche Gewichtung der Aufgaben grafisch dargestellt.

Abb. [16-2] **ABC-Analyse: Anteil der Aufgaben und Zeitplanung für die Erledigung**



16.3 Eisenhower-Prinzip

Im Alltag verursachen oft jene Aufgaben einen grossen Zeitdruck, die vermeintlich dringend, aber im Grunde genommen nicht besonders wichtig sind für die Zielerreichung. Dadurch läuft man Gefahr, die Prioritäten falsch zu setzen und die wichtigen Aufgaben zu vernachlässigen.

16.3.1 Prioritäten setzen bei Aufgaben

Das Eisenhower-Prinzip hilft, die Prioritäten bei der Aufgabenerledigung richtig zu setzen, indem es sich auf die beiden Kriterien **Wichtigkeit** und **Dringlichkeit** abstützt. Es ist nach dem amerikanischen General und späteren Präsidenten der Vereinigten Staaten Dwight D. Eisenhower (1890–1969) benannt.

Je nach Dringlichkeit und Wichtigkeit einer Aufgabe gibt es **vier Möglichkeiten** der Bewertung und auch der Reihenfolge bei der Erledigung:

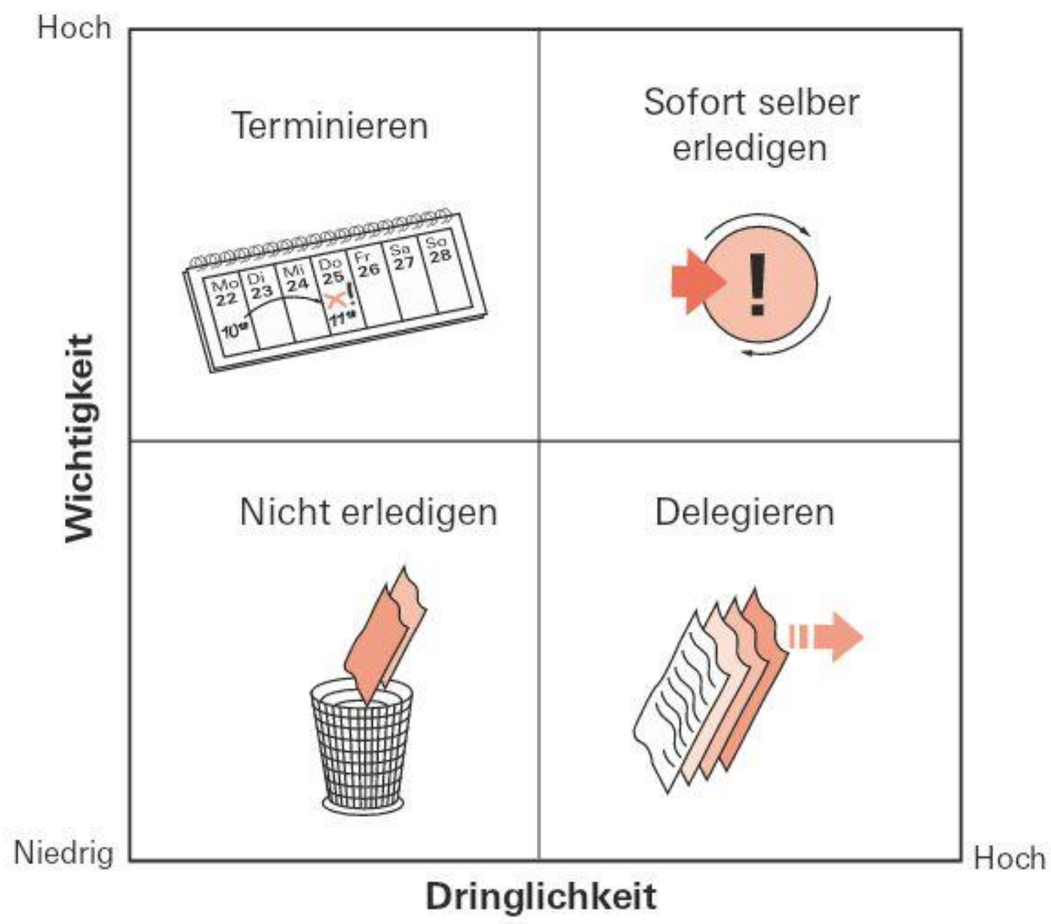
- **Wenig dringliche / wenig wichtige Aufgaben:** Der **Papierkorb** symbolisiert, was zu tun ist: Ignorieren Sie diese (unnötigen) Aufgaben! Doch die Praxis zeigt oft ein anderes Bild: Wer sich häufig überlastet fühlt, neigt dazu, seine Prioritäten falsch zu setzen und viel Zeit auf unwichtige Aufgaben und auf Gefälligkeiten für andere zu verwenden.

- **Dringende / wenig wichtige Aufgaben:** Wahrscheinlich sind Sie versucht, diese Aufgaben selber zu erledigen, weil sie dringend sind. Doch sind nicht zwingend Sie gefordert, sodass Sie solche Aufgaben problemlos **delegieren,** d. h. einer anderen Person zur Erledigung übertragen könnten.

- **Wichtige / nicht dringende Aufgaben:** Diese Aufgaben müssen erledigt werden, aber nicht sofort. **Terminieren** Sie die Erledigung darum auf einen späteren Zeitpunkt. Reservieren Sie sich dafür die nötige Zeit, prüfen Sie jedoch auch, ob es möglich ist, diese Aufgabe ganz oder teilweise zu delegieren.

- **Wichtige / dringende Aufgaben:** «Muss-Aufgaben» dulden keinen Aufschub. Priorisieren Sie diese Aufgaben und erledigen Sie sie **sofort selber.**

Abb. [16-3] **Entscheidungsraster nach dem Eisenhower-Prinzip**



Beispiel

Vera hat die Aktivitäten von heute aufgelistet:

- MV (Mitarbeiter) zum 33. Geburtstag gratulieren
- Protokoll der letzten Projektsitzung kontrollieren, Feedback an TZ
- Protokoll an Projektteam verschicken
- Besprechung mit AK betr. Projektbudgeteinsparungen
- Allgemeiner Newsletter der XY AG lesen
- Flugzeiten und -preise für Businessflug nach London abklären
- Feedback an CG betr. Sitzungstraktanden
- Angebot des Computerherstellers A lesen
- Recherche für ein Tschechisch-Übersetzungsbüro und Offerten prüfen
- Einladung «Tag der offenen Tür» des Lieferanten B

Sie teilt diese Aktivitäten nach dem Eisenhower-Prinzip folgendermassen ein:

	Nicht dringend	**Dringend**
Wichtig	**Planen**	**Sofort erledigen**
	Bespr. AK betr. Projektbudgeteinsparungen	MV zum 33. Geburtstag gratulieren
	Feedback an CG betr. Sitzungstraktanden	Protokoll der letzten Projektsitzung kontrollieren; Feedback und Versandauftrag an TZ
	Recherche Tschechisch-Übersetzungsbüro (= Erstabklärungen an TZ delegieren)	
Unwichtig	**Nicht erledigen / Papierkorb**	**Delegieren oder später erledigen**
	Allg. Newsletter XY AG	Protokoll an Projektteam verschicken (= an TZ delegieren)
	Angebot von A	Flugzeiten und -preise nach London abklären (= an Reisebüro delegieren)
	Einladung «Tag der offenen Tür» B	

16.3.2 Prioritäten setzen bei E-Mails

Die Möglichkeit, E-Mails jederzeit und überall zu empfangen, verführt uns dazu, sie **immer als dringlich zu betrachten** und entsprechend schnell zu bearbeiten. Geht es Ihnen auch so? Überprüfen Sie einmal selbstkritisch, wie viele der eingegangenen E-Mails Sie sofort oder innerhalb der nächsten Stunde lesen oder beantworten.

Eine erste Empfehlung lautet: Rufen Sie E-Mails z. B. nur alle 2 bis 3 Stunden ab. Wenn Sie das Mailprogramm nicht dauernd geöffnet haben, widerstehen Sie der Versuchung, die eingegangenen E-Mails immer sofort zu lesen und zu beantworten.

Im Zeitalter des rasanten Informationsaustauschs beurteilen wir «Dringlichkeit» zweifellos anders als früher. Das Eisenhower-Prinzip lässt sich trotzdem auch auf die Behandlung von E-Mails anwenden: Unterscheiden Sie zwischen **Informationen,** d. h. E-Mails zum Lesen, und **Aufgaben,** d. h. E-Mails zum Bearbeiten oder Beantworten.

Im Gegensatz zum traditionellen Eisenhower-Prinzip gilt bei E-Mails: Erledigt ist erledigt! Lesen und beantworten Sie **kurze E-Mails** immer sofort, und zwar unabhängig von deren Wichtigkeit. Als kurz gelten solche, die nicht mehr als 2 Minuten erfordern.

Bei grösserem Zeitaufwand wenden Sie das Eisenhower-Prinzip gemäss Abb. 16-4 an, indem Sie zwischen wichtig und unwichtig und zwischen Informations- und Aufgaben-E-Mails unterscheiden.

Abb. [16-4] **Eisenhower-Prinzip für E-Mails**

	Informationen	Aufgaben
Wichtig	Ablegen und zu **einem späteren Zeitpunkt** lesen.	Ablegen und zu **einem späteren Zeitpunkt** erledigen.
Unwichtig	Nicht lesen, in den **Papierkorb** verschieben.	Wenn möglich **delegieren.**

In Anlehnung an: Greisle, A.: Information Overload, München 2010.

16.4 Aufgaben delegieren

Delegieren heisst, die Erfüllung einer Aufgabe an eine andere Person zu übertragen, zusammen mit den dafür notwendigen Kompetenzen und der Verantwortung. Die Delegation kann sowohl **dauerhaft** als auch **einmalig** erfolgen, d. h. auf einzelne Aufgaben beschränkt sein.

16.4.1 Gründe für und gegen das Delegieren

Verschiedene Argumente sprechen dafür, Aufgaben an Mitarbeitende zu übertragen:

- Sie **entlasten** sich und Ihr Zeitbudget für die Erledigung der entscheidenden Pendenzen.
- Sie **gewinnen** Zeit für Ihre Führungsaufgabe.
- Sie **motivieren** Ihre Mitarbeitenden; wenn Sie interessante Aufgaben übertragen, fördern Sie die Kompetenz der Mitarbeitenden zur selbstständigen Problemlösung.
- Sie **nutzen** das Können und die Erfahrungen Ihrer Mitarbeitenden.

Trotzdem sträuben sich viele Führungskräfte dagegen, zu delegieren. Mit vermeintlich stichhaltigen Argumenten begründen sie, warum sie nur wenige Aufgaben ihren Mitarbeitenden zur Erledigung überlassen können. Überprüft man diese Argumente etwas genauer, stellt man nicht selten fest, dass es sich dabei um **Ausreden** handelt. – Kommen Ihnen die folgenden bekannt vor?

- **«Es kostet mich mehr Zeit, etwas zu erklären, als es gleich selber zu erledigen!»** Einmalige oder rasch erledigte Aufgaben zu delegieren, mag nicht sinnvoll sein. Doch täuschen sich viele beim Zeitaufwand: Ihren eigenen unterschätzen sie, denjenigen von anderen Personen aber überschätzen sie.

- **«Ich habe beim besten Willen keine Zeit für Kontrollen!»** Wer diesen Standpunkt vertritt, disqualifiziert sich selber. Diese Person will die Kontrolle über alles behalten und möglichst nichts delegieren. Sie traut anderen nicht zu, Aufgaben ebenso gut zu lösen wie sie selber, oder befürchtet, dass sie sie besser lösen könnten.

- **«Ich will unklare Aufgaben meinen Mitarbeitenden nicht zumuten!»** Die Aufgabe muss auf alle Fälle klar sein. Noch offene Punkte müssen deshalb durch Rückfrage beim Auftraggeber geklärt oder selber festgelegt werden, bevor man etwas delegiert.

- **«Ich will meine Mitarbeitenden nicht überfordern!»** Die Bedenken gegen eine Überforderung können mehrere Gründe haben: Man will kein Risiko eingehen, weil man seinen Mitarbeitenden zu wenig zutraut oder weil man bestimmte Aufgaben lieber nicht aus den Händen gibt. Vielleicht fürchtet man sich aber auch vor dem persönlichen Kontroll- oder Machtverlust, der damit verbunden ist.

- **«Mir macht diese Aufgabe selber Spass, deshalb will ich sie nicht delegieren!»** Es gibt keinen Grund, seine Lieblingsaufgaben zu delegieren, wenn sich dafür genügend Zeit findet. Allerdings darf der persönliche «Spassfaktor» nicht als Entschuldigung dafür dienen, die wichtigeren, aber weniger angenehmen Pendenzen zu vernachlässigen.

16.4.2 Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben

Gemäss dem **Eisenhower-Prinzip** sollten Sie Aufgaben an Mitarbeitende delegieren, die dringend, jedoch nicht wichtig sind, oder solche, die zwar wichtig, jedoch nicht dringend sind. Manche **Routineaufgaben** sind delegierbar. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie Ihre Position dazu benutzen, um Aufgaben loszuwerden, die Sie selber als lästig oder banal einstufen! Im Gegenteil: Motivierend sind anspruchs- und verantwortungsvolle Aufgaben.

Beispiel

Delegieren Sie auch wichtige Spezial- und Projektaufgaben, etwa die Analyse von Schwachstellen in einem Arbeitsprozess, die Suche nach Lösungsideen für ein Problem, die Entwicklung eines Detailkonzepts usw.

Es gibt Aufgaben, die Sie **prinzipiell nicht delegieren** dürfen. Dazu gehören alle Führungsaufgaben, für die ausschliesslich Sie zuständig sind, heikle oder vertrauliche Aufgaben, schwerwiegende Entscheidungen, und Aufgaben, die an Sie persönlich delegiert wurden. In Abb. 16-5 sind typische delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben aufgelistet.

Abb. [16-5] **Delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben**

Delegierbar	Nicht delegierbar
• Routineaufgaben • Vorbereitende, organisatorische und unterstützende Tätigkeiten • Entscheidungen, die Mitarbeitende selber kompetent fällen können • Aufgaben, die Mitarbeitende schneller / besser erledigen können als Sie selber • Verantwortungsvolle Spezial- oder Projektaufgaben	• Direkte Führungsaufgaben • Teamentwicklungsaufgaben • Repräsentative Aufgaben an offiziellen Anlässen • Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen • Heikle (sensible) Aufgaben • Streng vertrauliche Aufgaben • Aufgaben, die an Sie persönlich delegiert sind oder deren Erledigung von Ihnen persönlich erwartet wird

16.4.3 Delegationskriterien beachten

Die kompetente Aufgabendelegation richtet sich nach den Kriterien in Abb. 16-6.

Abb. [16-6] **Delegationskriterien**

Kriterium	Erklärung
Adressaten	• Grundsätzlich nur an die **direkt unterstellten** Mitarbeitenden, nicht über weitere Führungsstufen hinweg. • **Einmalig** delegieren, niemals dieselbe Aufgabe aus Sicherheitsgründen an zwei Mitarbeitende gleichzeitig und unabhängig voneinander. • Fordern, aber **nicht überfordern:** Die Fähigkeiten und Kapazitäten der Mitarbeitenden berücksichtigen.
Zeitpunkt	• Immer so **frühzeitig** wie möglich delegieren. • Wenn möglich **vollständige Aufgaben,** nicht nach und nach isolierte Teilaufgaben delegieren.
Verbindlichkeit	• **Zweck** und **Ziel** der Aufgabe inkl. allen weiteren für die Erledigung notwendigen Informationen bekannt geben. • Auftrag wenn möglich auch **schriftlich** erteilen, nicht nur mündlich. • **AKV**-Prinzip: **Aufgaben** inkl. **Kompetenzen** und **Verantwortung** delegieren.
Kontrolle	• **Unterstützung** bei Problemen oder Schwierigkeiten bieten, jedoch **keine Einmischung** in die delegierte Aufgabe. • Bei umfangreichen Aufgaben regelmässige **Zwischenkontrollen,** nicht nur eine Endkontrolle machen. • Konstruktives **Feedback** geben.

16.4.4 Klare Aufträge erteilen

Ein klarer Auftrag beantwortet die folgenden sechs **«W-Fragen»:**

1. **Was:** Um welche Aufgaben oder Teilaufgaben geht es; was ist zu tun?
2. **Wer:** Wer soll die Aufgabe übernehmen?
3. **Warum:** Welchem Zweck dient die Aufgabe; warum muss sie erledigt werden?
4. **Wann:** Welche Termine müssen eingehalten werden; Beginn und Erledigungsfrist?
5. **Wie:** Welche Vorgaben und Vorgehensweisen sind einzuhalten?
6. **Womit:** Welche Ressourcen, Hilfsmittel oder Methoden sollen angewendet werden; welche Informationen sind zusätzlich zu beschaffen?

16.5 Persönliche Leistungskurve berücksichtigen

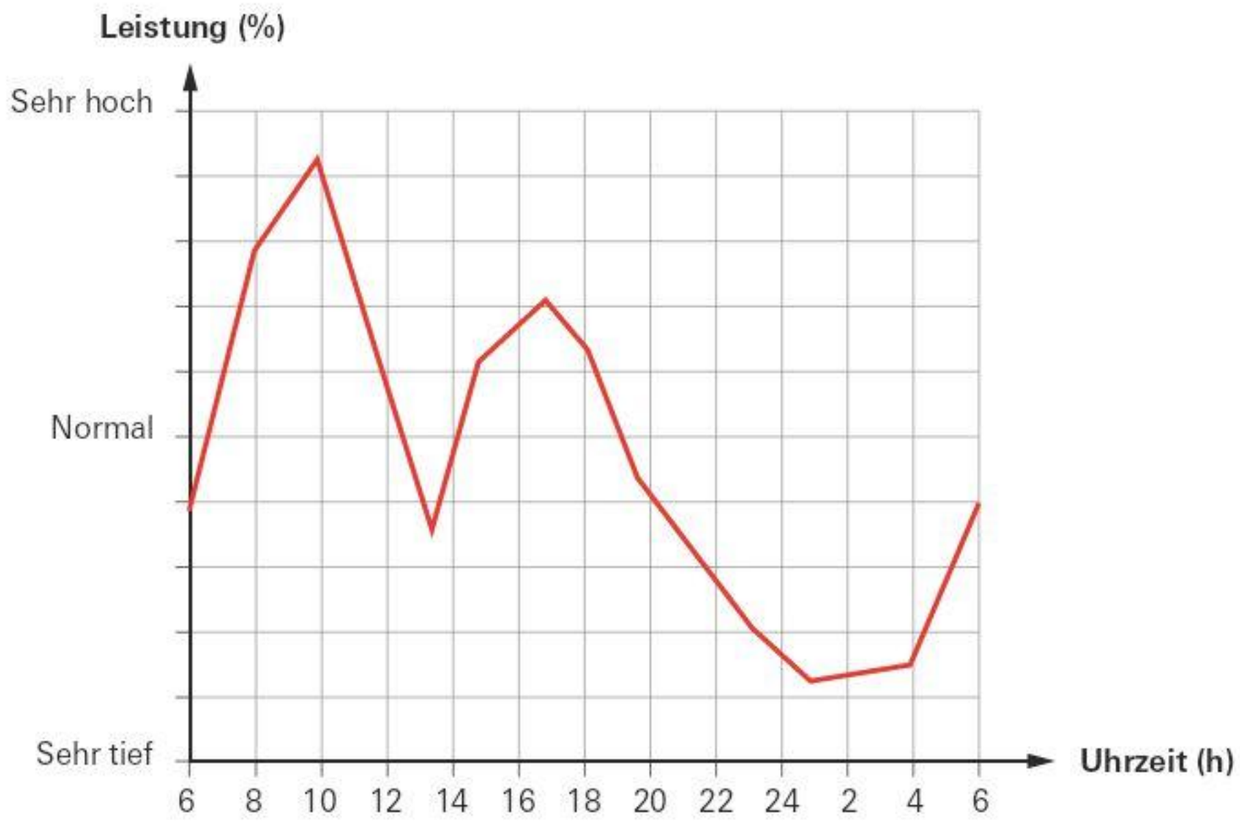
Im Zeitverlauf schwankt die Leistungsfähigkeit jedes Menschen zwischen Hochs und Tiefs. Vielleicht ist Ihnen in diesem Zusammenhang auch der sog. Biorhythmus bekannt. Der **Biorhythmus** misst drei verschiedene Kräfteebenen: den Körperrhythmus (alle körperlichen und willentlich angetriebenen Kräfte), den seelischen Rhythmus (Gefühle, Stimmungen und schöpferische Kräfte) und den Geistesrhythmus (geistige Fähigkeiten). Man geht davon aus, dass sich die biorhythmischen Schwankungen jeweils in einem Zeitraum von ca. 30 Tagen zeigen, in denen ein Mensch produktive, leistungsstärkere und weniger produktive, leistungsschwächere Phasen durchläuft.

16.5.1 Individuelle Unterschiede

Hilfreich für die persönliche Zeitplanung ist, wenn Sie Ihre **Leistungsschwankungen** während des Tagesverlaufs kennen. Bestimmt haben Sie sich dazu auch schon Gedanken gemacht und spüren, wie Ihre **«innere Uhr»** tickt: Zu welcher Tageszeit arbeiten Sie besonders konzentriert und effizient? Wann kommen Ihnen die besten Ideen? Wann fallen Sie regelmässig in ein «Leistungsloch»? Sind Sie eher ein Morgen- oder ein Nachtmensch?

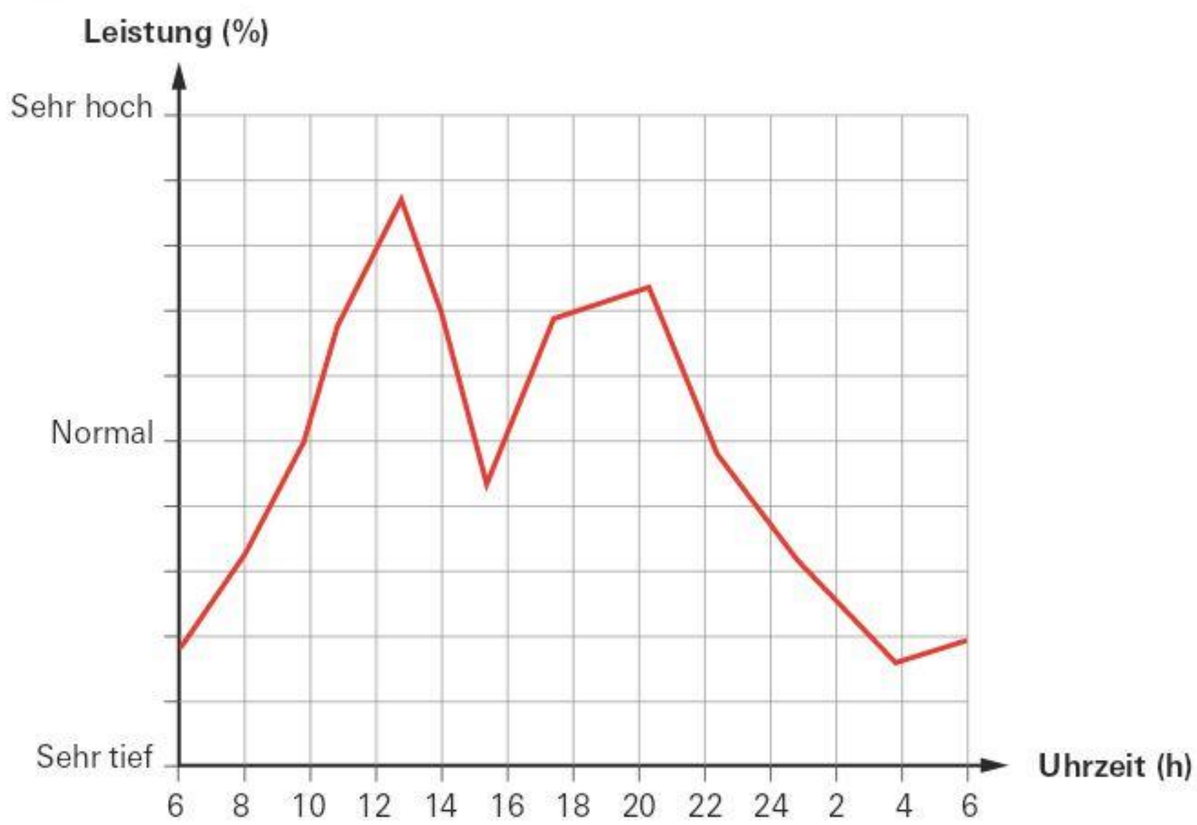
Um die individuellen Unterschiede zu verdeutlichen, stellen wir in Abb. 16-7 und 16-8 zwei Beispiele von Tages-Leistungskurven vor. Beide weisen eine hohe Leistungsfähigkeit während rund 8 Stunden aus.

Abb. [16-7] **Tages-Leistungskurve von Laura (Beispiel)**



Laura ist ein «Morgenmensch». Sie steht gerne früh auf und macht sich zügig an die Arbeit. Einen ersten Leistungshöhepunkt erreicht sie um ca. 10 Uhr vormittags. Nach einem zwischenzeitlichen Leistungstief nach 12 Uhr steigt Lauras Leistungsfähigkeit im Verlauf des Nachmittags noch einmal an, hält bis ca. 17 Uhr an und nimmt danach stetig ab. Laura geht zeitig ins Bett.

Abb. [16-8] **Tages-Leistungskurve von René (Beispiel)**



René bezeichnet sich als «Nachtmensch und Morgenmuffel». Er hat grosse Mühe, früh aufzustehen, und ist vor ca. 10 Uhr unterdurchschnittlich leistungsfähig. Einen ersten Leistungshöhepunkt erreicht René um ca. 13 Uhr, darum plant er seine Mittagspause später ein als andere. Nach einem zwischenzeitlichen Leistungsabfall ist René abends noch einmal hoch leistungsfähig. Dementsprechend bleibt er lange wach und geht lieber spät schlafen.

An den Beispielen von Laura und René sehen Sie, dass die persönliche Leistungsfähigkeit tagsüber stark schwankt. Auf Hochleistungsphasen folgen typischerweise Erholungsphasen. Durch **Aufputschmittel,** wie Koffein, Nikotin und Tabletten, und in ausgeprägten Stressphasen lässt sich die Leistungsfähigkeit künstlich steigern oder verlängern. Danach sackt sie jedoch stark ab, da der Körper sich von der Überbeanspruchung erholen will.

16.5.2 Konsequenzen für die Prioriätensetzung

Die Tages-Leistungskurve gibt also wichtige Anhaltspunkte für die Prioritätensetzung in der Tagesplanung:

- Erledigen Sie die **wichtigen Aufgaben** möglichst in **leistungsstarken Phasen.**
- **Leistungsschwache** Phasen überbrücken Sie am besten mit **Routinearbeiten.**
- Behalten Sie einen bestimmten **Tagesrhythmus** bei, der Ihnen entspricht. Achten Sie darauf, dass Sie jeweils etwa zur selben Zeit zu Bett gehen, aufstehen, essen usw.

Beispiel

Aufgrund der persönlichen Leistungskurve werden Laura und René ihre Prioritäten im Tagesplan unterschiedlich setzen: Während Laura besonders den Morgen für stark beanspruchende Aktivitäten nutzt, plant René solche erst am Mittag und gegen Abend ein.

Zusammenfassung

Entscheiden heisst Prioritäten setzen. Es gibt verschiedene Kriterien, nach denen die Prioritätensetzung erfolgen kann.

Das **Pareto-Prinzip** macht deutlich, dass für die angemessene Erledigung einer Aufgabe meist deutlich weniger Zeit benötigt wird als für die perfekte Erledigung. In Ableitung des Verhältnisses **20 : 80** bedeutet dies für das Zeitmanagement, dass man i. d. R. in 20% Zeitaufwand 80% der Ergebnisse erzielt.

In der **ABC-Analyse** ist es die Frage nach der Wichtigkeit und damit nach den Konsequenzen der Erfüllung bzw. Nichterfüllung einer Aufgabe:

- Die anfallenden Aufgaben werden eingeteilt in sehr wichtige **A-Aufgaben** (15%), durchschnittlich wichtige **B-Aufgaben** (20%) und unwichtige **C-Aufgaben** (65%).
- Als Faustregel für die **Zeiteinteilung** gilt: 65% der Arbeitszeit für A-Aufgaben, 20% für B-Aufgaben und 15% für C-Aufgaben einsetzen.

Das **Eisenhower-Prinzip** teilt Aufgaben ein nach Wichtigkeit und Dringlichkeit.

	Wenig dringlich	**Dringlich**
Wichtig	Erledigung terminieren. Evtl. delegieren.	Sofort und selber erledigen.
Unwichtig	Ignorieren, nicht erledigen. In den Papierkorb verschieben.	Wenn möglich delegieren.

Für E-Mails gilt dasselbe Prinzip, doch empfiehlt es sich, jene sofort zu erledigen, die höchstens 2 Minuten Zeit beanspruchen.

Das **Delegieren von Aufgaben** bringt Vorteile:

- Entlastung des eigenen Zeitbudgets
- Persönlicher Zeitgewinn für die Wahrnehmung von wichtigeren Aufgaben
- Motivation für die Mitarbeitenden dank mehr Kompetenz und Selbstständigkeit
- Das Können und die Erfahrungen der Mitarbeitenden wertvoller einsetzen

Vollständige und klare Aufträge beantworten sechs «W-Fragen»:

W-Frage	Erklärung
Was?	Was zu tun ist
Wer?	Wer es tun soll
Warum?	Warum es getan werden muss
Wann?	Wann es begonnen werden, wann fertig sein muss
Wie?	Wie vorzugehen ist
Womit?	Welche Ressourcen, Hilfsmittel, Methoden, Informationen nötig sind

Die persönliche **Leistungskurve** gibt Anhaltspunkte für die Prioritäten in der Tagesplanung: In leistungsstarken Phasen sollte man die wichtigsten Aufgaben erledigen, in leistungsschwachen die Routinearbeiten.

Repetitionsfragen

52

Margot sagt: «Prioritäten setzen, schön und gut. Aber in meinem Fall funktioniert das nicht, weil alle meine Aufgaben gleich wichtig sind.»

Was würden Sie Margot entgegnen?

53

Erklären Sie einer Kollegin die hauptsächlichen Unterschiede zwischen der ABC-Analyse und dem Eisenhower-Prinzip. Stichworte genügen.

54

A] Nennen Sie mindestens zwei Vorteile der Prioritätensetzung.

B] Beschreiben Sie stichwortartig die Einteilung beim Eisenhower-Prinzip für E-Mails.

55

Sebastian findet, er sei ein typischer Morgenmensch. Schon um 6 Uhr früh wirkt er voller Energie. Dagegen findet er es ausgesprochen mühsam, dass in letzter Zeit immer mehr wichtige Sitzungen erst gegen Abend stattfinden.

Geben Sie Sebastian mindestens drei Tipps, die er für die Tagesplanung berücksichtigen sollte.

56

Wie beurteilen Sie die folgenden beiden Aussagen zum Delegieren von Aufgaben? Begründen Sie Ihre Beurteilung stichwortartig.

A] «Ich kann einem fähigen und engagierten Mitarbeiter auch Führungsaufgaben delegieren.»

B] «Die meisten Mitarbeitenden schätzen es nicht, wenn man ihnen anspruchsvolle Aufgaben delegiert.»

1 Auswertung Tages-Leistungskurve

Werten Sie Ihre Tages-Leistungskurve aus, die Sie aufgrund Ihrer Selbstbeobachtung ermittelt und gezeichnet haben.

- Welche Leistungshochs und -tiefs im Tagesverlauf stellen Sie bei sich fest?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus Ihren Beobachtungen für Ihre persönliche Tagesplanung?

Beobachtungen zu Leistungshochs und -tiefs:

Schlussfolgerungen für meine künftige Tagesplanung:

2 Delegieren

Gibt es Aufgaben, die Sie bisher selber erledigt haben, aber delegieren könnten? Notieren Sie in der Tabelle solche Aufgaben, die Sie künftig delegieren wollen. Überlegen Sie sich, an wen Sie diese delegieren könnten und welchen Vorteil dies hätte.

Zu delegierende Aufgaben	An wen?	Vorteil

17 Zeitplanung realisieren

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • erklären, wie zeitbedingter Stress entsteht und wie er sich im Arbeitsalltag auswirkt. • konkrete Massnahmen zur Stressprävention und -bewältigung beschreiben. • aufzeigen, wie Sie Gespräche und Sitzungen effizienter gestalten können.
Schlüsselbegriffe	Ablagesystem, Arbeitsplatzgestaltung, Burn-out, Coping, Distress, Entspannung, Ernährung, Eustress, Gesprächsmanagement, Informationsmanagement, Körpertraining, Pausen, Selbstorganisation, Sitzungsmanagement, störungsfreie Zeit, Stress, Stressbewältigung, Stressoren, Stressprävention, Stressreaktion, Stressverstärker

Nachdem Sie die Prioritäten in Ihrer Zeitplanung festgelegt haben, kommt nun die Bewährungsprobe. In hektischen Phasen zeigt sich besonders gut, ob sich die Aktivitäten so realisieren lassen, wie Sie es sich vorgestellt haben, und Ihr Zeitmanagement funktioniert.

Oft bringen scheinbar harmlose Ereignisse die Zeitplanung komplett durcheinander und belasten uns so sehr, dass wir uns «mega gestresst» fühlen.

Beispiel

«Oh nein, schon sechs Uhr!» Urs zuckt zusammen. Höchste Zeit, nach Hause zu fahren, seine Frau erwartet ihn zum Abendessen! Ein letztes Mal checkt er den Maileingang, bevor er seinen Computer herunterfährt. Hastig räumt er die auf seinem Pult verstreuten Unterlagen zusammen und steckt sie in die Arbeitsmappe.

Morgen Vormittag muss Urs der Geschäftsleitung seinen Projektantrag präsentieren. Weil er in den letzten Tagen mit anderen wichtigen Aufgaben ausgelastet war, hat er die Präsentation noch nicht optimal vorbereitet. Er will sie deshalb zu Hause noch einmal gründlich überarbeiten.

Auf dem Nachhauseweg teilt ihm seine Frau mit, sie habe spontan die Nachbarn zum Abendessen eingeladen. Urs ärgert sich darüber, sein Puls rast, er fühlt sich von allen Seiten bedrängt. Während des Abendessens bringt er sich kaum ins Gespräch ein, denn seine Gedanken kreisen ständig um die Präsentation. Kurz danach zieht er sich mit einer Entschuldigung in sein Arbeitszimmer zurück. Auf die Vorbereitung der Präsentation kann er sich aber nicht konzentrieren. Entnervt geht er zu Bett.

Urs schläft schlecht. Am nächsten Morgen plagen ihn Kopfschmerzen, bei der Präsentation unterlaufen ihm ein paar unnötige Flüchtigkeitsfehler. Danach ärgert er sich, dass er sein Anliegen nicht überzeugender vorbringen konnte ...

Bestimmt fällt Ihnen einiges auf, was Urs hätte besser machen können. Selbst haben Sie aber sicher auch schon ähnliche Stresssituationen erlebt. Wie gehen Sie damit um? Wie wappnen Sie sich dagegen?

In diesem Kapitel beleuchten wir zunächst die typischen Ursachen und Auswirkungen von zeitbedingtem Stress. Anschliessend geben wir Ihnen Anregungen zur Selbstorganisation, dank denen Sie Ihre Zeitplanung konsequenter umsetzen, zeitliche Belastungen besser bewältigen und unnötige Stresssituationen verhindern können.

17.1 Zeitbedingter Stress

«Wir leben in einer dynamischen, von Veränderungen geprägten Zeit mit spannenden Herausforderungen», so oder ähnlich hört und liest man es oft. Für viele Menschen ist es hingegen eine hektische und kräftezehrende Zeit, die sie stark belastet oder überfordert. «Megastress» ist nicht nur ein Modewort, sondern ein ernsthaftes Problem der heutigen Gesellschaft geworden. Immer mehr Menschen stossen an die Grenzen ihrer Belastbarkeit.

Auf der einen Seite braucht jeder Mensch **angemessene Belastungen,** um sich körperlich und seelisch entwickeln zu können. Dadurch lernen wir, uns in ungewohnten Situationen zu behaupten.

Positiv empfundenen Stress nennt man auch **Eustress** (griechisch «eu» für gut, schön). Spannung erzeugt Kraft für aussergewöhnliche Leistungen. Eine **Herausforderung** beflügelt uns, macht uns besonders aufmerksam, leistungsstark und ausdauernd. Wir erleben das Glücksgefühl, alles sei ganz einfach und gehe fast wie von selbst.

Auf der anderen Seite können Belastung und Belastbarkeit aus dem Gleichgewicht geraten. Wird dieses über einen längeren Zeitraum nicht wiederhergestellt, kann es uns krank machen. Man spricht bei negativ empfundenem Stress darum auch von **Distress** (lateinisch «dis» für schlecht, krankhaft). Eine andauernde **Überbelastung** bzw. Überforderung blockiert unser Leistungsvermögen, weil wir uns ständig in erhöhter Alarmbereitschaft befinden und uns nicht mehr entspannen können. Dasselbe geschieht bei einer andauernden **Unterbelastung** bzw. Unterforderung.

Das Wort «Stress» kommt vom lateinischen «strictus», was so viel wie «stramm, gespannt» heisst. Ursprünglich verwendete man es in der Materialprüfung für die durch Druck erzeugte Spannung bzw. Verzerrung von Glas und Metall. In den 1930er-Jahren begründete der Mediziner **Hans Seyle** die moderne, auf den Menschen bezogene Stressforschung. Er schrieb dazu Standardwerke wie «The Stress of Life» und «Stress without Distress».

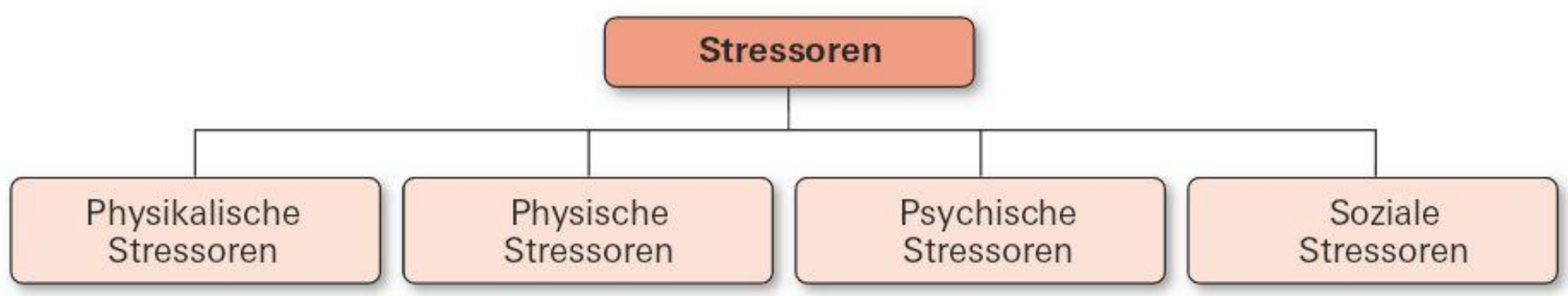
Stress wird auch beim Menschen von äusseren Belastungen (d. h. Stressoren) ausgelöst, die ihn je nachdem anspornen oder belasten. Nicht ein bestimmter Umstand führt somit zu einem Stressgefühl, sondern unsere subjektive Bewertung dieses Umstands: Wie gut oder schlecht kann ich damit fertigwerden?

17.1.1 Stressoren

Stressoren sind **Stress auslösende Faktoren,** die auf uns einwirken:

- **Physikalische Stressoren:** Lärm, Hitze, Kälte, intensives Licht, Luftdruckveränderungen, gesundheitsgefährdende Arbeit usw.
- **Physische Stressoren:** Schmerzen, Hunger, Durst, Schlafentzug usw.
- **Psychische Stressoren:** Zeitdruck, Über- oder Unterforderung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Prüfungsangst, finanzielle Sorgen, unvereinbare Wertvorstellungen usw.
- **Soziale Stressoren:** Ablehnung durch andere, Konkurrenzdenken, Einsamkeit, Beziehungsprobleme, Doppelbelastung Familie / Beruf usw.

Abb. [17-1] **Stressoren**



Nebst der Art des Stressors spielt auch die **Intensität** eine wichtige Rolle. Zeitbedingter Distress, mit dem wir uns in diesem Lehrmittel befassen, wird vor allem durch alltägliche Ärgernisse und Dauerbelastungen verursacht:

- **Alltägliche Ärgernisse** (engl. «daily hassles»): Kurzzeitige, vergleichsweise geringfügige Belastungen, die jedoch zu einem anhaltenden Stressgefühl führen können, z. B. ein verlegter Autoschlüssel, Verspätung, Verkehrsstau, Termindruck, eine gehässige Kundenreklamation usw.
- **Dauerbelastungen:** Länger andauernde, oft unterschwellige Belastungen, z. B. Angst vor dem Arbeitsplatzverlust oder vor Ausgrenzung, Prüfungsangst, Konflikte, chronische Arbeitsüberlastung, Über- oder Unterforderung usw.

17.1.2 Stressverstärker

Das Stressgefühl löst nicht der Stressor selber aus, sondern unsere subjektive Bewertung: Wie gut oder schlecht kann ich mit diesem Stressor fertigwerden? Jeder Mensch **interpretiert** eine vermeintliche Belastung **individuell anders** und reagiert dementsprechend darauf. Das bedeutet: Was den einen total stresst, macht dem anderen nichts aus.

Auch interpretieren wir dieselbe Belastung **in verschiedenen Situationen anders.** Was uns einmal nicht stört, kann uns ein anderes Mal stark belasten.

Beispiel

- **Unterschiedliches Erleben:** Rebekka fühlt sich rasch unsicher beim Smalltalk. Dementsprechend stressig sind Apéros mit Kunden oder Messebesuche für sie. Ralph hingegen geniesst solche Anlässe, weil er gerne auf fremde Menschen zugeht und sich mit ihnen unterhält.
- **Unterschiedliche Situationen:** Vera wurde von einem Kollegen schon mehrmals mit lästigen Einzelfragen in ihrer Arbeit unterbrochen, was sie heute zunehmend nervt. Meist ist sie jedoch gerne bereit, bei Problemen sofort zu helfen.

Das **individuelle Erleben und Bewerten** von Stresssituationen hängt von verschiedenen Faktoren ab, etwa von der Veranlagung, Erziehung, von persönlichen Werten, früheren Erfahrungen in ähnlichen Situationen und erlernten Bewältigungsstrategien.

17.1.3 Stressreaktionen

Wenn man glaubt, mit einem Stressor nicht fertigzuwerden, und die Situation demzufolge als bedrohlich einstuft, löst dies zunächst **körperliche Stresssymptome** aus. Der Körper macht sich auf eine Notsituation gefasst, in der er entweder **fliehen** oder **angreifen** will. Er reagiert mit einer höheren Adrenalinausschüttung, mehr Hautwiderstand, einem höheren Fett- und Zuckergehalt im Blut, mit der Aktivierung des vegetativen Nervensystems, einem schnelleren Herzschlag usw.

Wenn der Körper kurzzeitig in eine solche Alarmbereitschaft gerät, entstehen in der Regel keine gesundheitlichen Risiken. Eine länger andauernde körperliche Anspannung überträgt sich auf unsere **Gedanken, Gefühle** und unser **Verhalten.** Sie kann schwerwiegende körperliche Beschwerden und psychische Beeinträchtigungen hervorrufen, wenn die Erholungsmöglichkeit ausbleibt.

Abb. [17-2] **Typische Stressreaktionen**

Physisch (Körper)	• Übelkeit, Magenbeschwerden, Verdauungsstörungen • Kloss im Hals, trockener Mund, Stottern, Schweissausbrüche • Herzklopfen, Herzrhythmusstörungen, Schwindelgefühl • Muskelverspannungen, Zittern, Zähneknirschen, Atemnot • Hautkrankheiten, Erkältungen, Infektionen • Genick-, Kopf-, Rückenschmerzen, Migräne • Müdigkeit, Schlafstörungen
Kognitiv (Gedanken)	• Leere im Kopf (Blackout), Vergesslichkeit, Denkblockaden • Konzentrationsprobleme • Grüblerische Gedanken, Entscheidungsschwierigkeiten • Selbstzweifel, Misserfolgserwartungen
Emotional (Gefühle)	• Albträume, Angstgefühle, Unsicherheit, Panikattacken • Hilflosigkeit, Selbstmitleid, Resignation, Bitterkeit, Traurigkeit • Ungeduld, Nervosität, Reizbarkeit, Aggression • Wut, Ärger, Zorn, Launenhaftigkeit
Verhalten	• Hektisches Sprechen, unruhiges Hin- und Hergehen, Fusswippen • Unorganisiertes, unkoordiniertes Arbeiten • Angriffig, gereizt, kleinlich gegenüber Mitmenschen • Ausreden, Beschuldigungen, sozialer Rückzug • Betäubungsmittelkonsum (Zigaretten, Alkohol, Medikamente) • Appetitlosigkeit, übermässiger Appetit

Unter dem **Burn-out** (engl. für «Ausbrennen») versteht man einen gravierenden **Erschöpfungszustand,** der sich durch Zynismus (Spott, Verhöhnung), Apathie (Teilnahmslosigkeit, Gleichgültigkeit), Lethargie (Trägheit, Passivität) und Depressionen (Niedergeschlagenheit, Trübsinn) ankündigt. Besonders anfällig dafür sind leistungsorientierte, engagierte Mitarbeitende, die ihr Erholungsbedürfnis stark vernachlässigen. Erzielen sie trotz ihrer Anstrengung nicht den erhofften Erfolg, geraten sie in einen Teufelskreis. Sie leisten noch mehr und erholen sich noch weniger, bis sie schliesslich zusammenbrechen.

Abb. 17-3 fasst den Prozess vom **Stressor** (Einwirkung von aussen) über den **Stressverstärker** (subjektive Bewertung des Stressors) zur **Stressreaktion** (Auswirkung) nochmals zusammen.

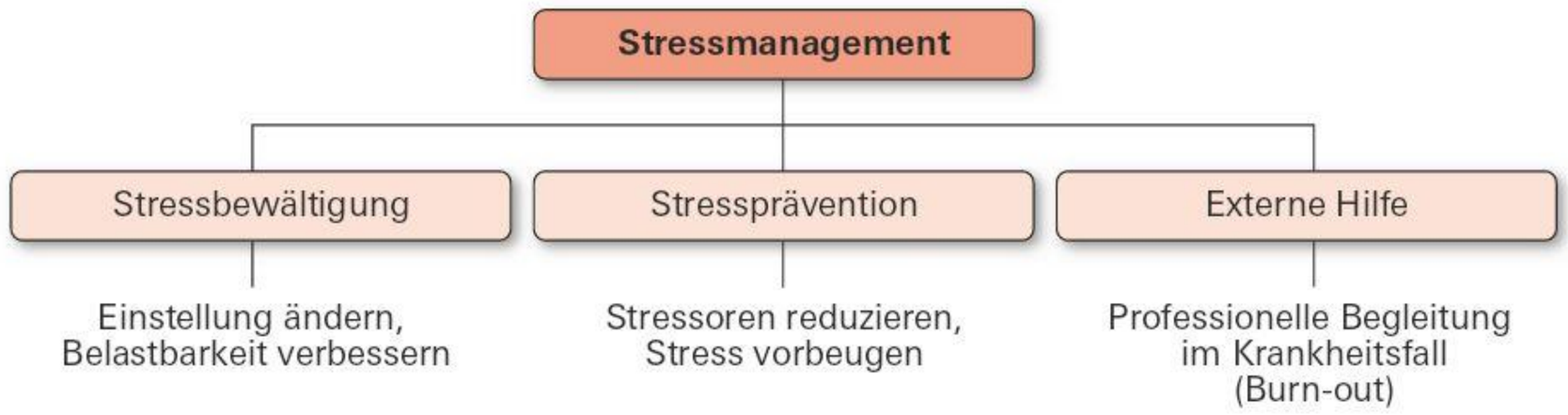
Abb. [17-3] **Stress: Stressor – Stressverstärker – Stressreaktion**

17.2 Stressmanagement

Unter Stressmanagement versteht man Strategien und Massnahmen, um belastende Stresssituationen zu vermindern und zu vermeiden. Grundsätzlich gibt es dafür drei Wege:

1. **Stressbewältigung,** auch «Coping» (engl. für Bewältigen) genannt: Die persönliche Einstellung gegenüber Stresssituationen ändern und dadurch die eigene Belastbarkeit gezielt verbessern. Bezogen auf das Zeitmanagement sind es vor allem die bewussten Erholungs- und Entspannungsphasen, die bewusste Bewegung und Ernährung.
2. **Stressprävention:** Sich besser organisieren, um Stressoren gezielt zu reduzieren oder wenn möglich zu beseitigen. Im Zeitmanagement helfen vor allem Massnahmen gegen die typischen Zeitfallen, ein effizientes Gesprächs- und Sitzungsmanagement sowie ein gut organisierter Arbeitsplatz.
3. **Externe Hilfe:** Professionelle therapeutische Begleitung holen, wenn man krank geworden ist oder ein Burn-out erlitten hat, um die verlorene körperliche und geistige Stabilität und das Selbstvertrauen wiederherzustellen.

Abb. [17-4] Massnahmen für das Stressmanagement



17.3 Belastbarkeit verbessern

Dank einer besseren Selbstorganisation lassen sich potenzielle Stressoren vermeiden. Ein weiterer Schutzmechanismus gegen Stressbelastungen ist, Ihre **Einstellung zu Stress** und Ihren **Umgang mit Stresssituationen** zu verändern. Drei Massnahmen unterstützen die bessere Stressbewältigung:

- Ein positiver Start in den Tag durch ein Morgenritual
- Regelmässige Pausen
- Entspannungstechniken, Körpertraining und gesunde Ernährung

17.3.1 Den Tag «gut» beginnen

Kennen Sie auch solche «verflixten» Tage, an denen alles schiefgeht?

Beispiel «Der heutige Tag verheisst nichts Gutes!», denkt sich Ralph auf dem morgendlichen Arbeitsweg. Er fühlt sich genervt. Er verschlief heute Morgen. Hastig stand er auf, beim Ankleiden riss ein Manschettenknopf der Anzugsjacke ab, beim Kaffeetrinken verbrühte er sich die Zunge und zu allem Übel verpasste er auch noch knapp den Bus ...

Berücksichtigen Sie ein einfaches Prinzip: Beginnen Sie den Tag «gut». Was für Sie persönlich «gut» ist, müssen Sie selber herausfinden. Manche Menschen bleiben bis zur letzten Minute im Bett und brauchen kein Frühstück, bevor sie aus dem Haus gehen. Andere nehmen sich viel Zeit am Morgen und frühstücken ausgiebig. Entwickeln Sie ein **Morgenritual,** das Ihrem Rhythmus entspricht und mit dem Sie sich wohlfühlen.

Nehmen Sie sich noch zu Hause, auf dem Arbeitsweg oder am Arbeitsplatz bewusst ein paar Minuten Zeit, um sich gedanklich auf den bevorstehenden Tag **einzustimmen.** So werden Sie sich überlegter, weniger hektisch und damit auch positiver eingestellt an die Arbeit machen.

17.3.2 Regelmässig Pausen einschalten

Das Konzentrationsvermögen lässt nach einer bestimmten Zeit nach und damit auch die Leistungsfähigkeit. Ein zu lange anhaltendes, intensives Arbeiten ohne Unterbrechung zahlt sich daher nicht aus. Regelmässige Pausen sind eine wohlverdiente Möglichkeit, sich zu entspannen, zu bewegen, den Raum zu durchlüften und neue Energie zu tanken. Damit unterstützen Sie auch den natürlichen Körperrhythmus von Arbeit – Ruhe – Arbeit.

Als Faustregel gilt: Legen Sie **nach jeder Arbeitsstunde** eine Kurzpause von **5 bis max. 10 Minuten** ein! Dasselbe gilt für Besprechungen oder Sitzungen. Allerdings ist weniger der Zeitpunkt oder die Länge der Pause entscheidend, sondern vielmehr, dass man sich regelmässig einen Moment der Erholung und Abwechslung gönnt.

Genauso wie regelmässige Pausen während eines Arbeitstags sorgt eine **bewusste Freizeitgestaltung** für Erholung, Abwechslung und innere Ausgeglichenheit. Hobbys und Freund-

schaften zu pflegen, sich genügend Zeit für das Familienleben zu nehmen, gehört zu einer ausgewogenen **«Work-Life-Balance».** Darunter versteht man die Vereinbarkeit der Bedürfnisse im Berufsleben mit den Bedürfnissen im Privat- und Familienleben.

17.3.3 Entspannung und Gesundheitsförderung

Unter Stress ändert sich die Atmung als Erstes. Alleine das bewusste **tiefe Durchatmen** wirkt sofort entspannend und reduziert das Stressempfinden. Darüber hinaus helfen zahlreiche weitere **Körperübungen und Entspannungshilfen,** wie z. B. Yoga, Meditation, autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Körpermassagen.

Verschiedene **gesundheitsfördernde Massnahmen** erhöhen die Belastungsfähigkeit ebenso wie die Fähigkeit, Stressphasen zu verarbeiten:

- **Körpertraining:** Regelmässige Bewegung und anderes Körpertraining stärken nicht nur die körperliche und geistige Fitness, sondern helfen auch, sich aus Stressbefangenheit zu lösen und bewusst abzuschalten.
- **Gesunde Ernährung:** Eine ausgewogene, gesunde Ernährung sorgt für körperliches Wohlbefinden und fördert somit auch die Fähigkeit, Stress zu bewältigen. Achten Sie deshalb besonders in Stressphasen auf Ihre Ess- und Trinkgewohnheiten.

17.4 Zeitfallen vermeiden als Stressprävention

Um Stress zu vermeiden, müssen Sie versuchen, Stressoren zu beseitigen. Drei Massnahmen helfen, ärgerliche Zeitfallen auszuschalten und sich so wirksam zu entlasten:

- Belästigungen verringern durch störungsfreie Zeit
- Konzentration steigern durch das Vermeiden von Unterbrechungen
- Operative Hektik ausschalten durch Zeitreserven und frühzeitiges Planen

17.4.1 Störungsfreie Zeit vereinbaren

Besonders gut kommen Sie voran, wenn Sie anspruchsvolle und wichtige Aufgaben während Ihres **Leistungshochs** erledigen. Das gelingt aber nur, wenn Sie sich in dieser Zeit voll und ganz darauf konzentrieren und **ungestört arbeiten** können.

- Schaffen Sie sich Zeitfenster, in denen Sie nicht unterbrochen werden wollen, und teilen Sie diese Ihren Mitarbeitenden mit. **Signalisieren** Sie dies auch gegen aussen, z. B. durch das Schliessen der Bürotüre oder durch eine Tafel «Bitte nicht stören».
- Sorgen Sie unbedingt dafür, dass Sie sich in der störungsfreien Zeit auch nicht durch Anrufe, E-Mails oder SMS ablenken lassen. Am besten schalten Sie die automatischen **Benachrichtigungsoptionen** und das Telefon in dieser Zeit aus.
- Vereinbaren Sie eine solche **«stille Stunde»** auch im Team, d. h. einen festen Zeitraum pro Tag, in dem es keinen Austausch gibt und alle individuell arbeiten.

Beispiel

In Veras Team gilt die folgende Regelung: Teamsitzungen oder Besprechungen finden erst nach 10.00 Uhr statt.

Falls Sie skeptisch sind, was Ihr Team von einem solchen Vorschlag wohl halten mag: Sprechen Sie das Thema «störungsfreie Zeit» einfach mal an. Vielleicht finden Sie dafür mehr Zustimmung als erwartet.

17.4.2 Unterbrechungen vermeiden

Häufig lenken wir uns selber ab, indem wir «nur kurz» auf ein E-Mail antworten oder etwas anderes erledigen. Nach solchen Unterbrechungen können wir erst nach einer **«Aufwärmphase»** konzentriert weiterarbeiten. Wenn wir uns in der Folge erneut ablenken lassen, werden wir die betreffende Aufgabe bestimmt nicht in der vorgesehenen Zeit erledigen. Zudem führt Konzentrationsmangel oft zu einem schlechteren Arbeitsergebnis.

Schliessen Sie darum eine angefangene Arbeit wenn möglich ab, bevor Sie sich der nächsten zuwenden. Ansonsten empfiehlt es sich, dort zu unterbrechen, wo es inhaltlich sinnvoll ist und Sie später den Faden rasch wieder aufnehmen können. Kehren Sie nach unvermeidbaren Unterbrechungen immer zur **ursprünglichen Aufgabe** zurück und schieben Sie keine anderen Aufgaben dazwischen.

Stürzen Sie sich nicht sofort auf die **unerwartet dringlichen Aufgaben,** sondern überlegen Sie zuerst: Muss dies tatsächlich sofort erledigt werden oder kann es warten? Braucht es mich dazu oder könnte diese Aufgabe auch jemand anders übernehmen? Wenn Sie zum Schluss kommen, eine Aufgabe abzulehnen, teilen Sie Ihr «Nein» sogleich mit. Schieben Sie diese unangenehme Botschaft nicht tagelang auf.

17.4.3 Am Vorabend den folgenden Tag planen

Planen Sie immer schon am Vorabend den nächsten Tag. Damit stellen Sie sich gedanklich auf das ein, was Sie am nächsten Tag erwartet. Dank dieser **bewussten Vorbereitung** behalten Sie den Überblick und setzen sich aktiv mit dem Belastungsvolumen auseinander, das Sie sich zumuten können.

Wenn Sie jeweils vor dem Feierabend eine **Nachkontrolle Ihrer Tagesplanung** machen und die noch unerledigten, wichtigen Aufgaben konsequent auf den nächsten Tag übertragen, bestimmen Sie damit bereits einen Teil Ihres nächsten Tags.

Zwingen Sie sich bei der Planung des Zeitbedarfs zu einer ehrlichen Selbsteinschätzung und berücksichtigen Sie angemessene **Zeitreserven** für Unvorhergesehenes.

17.5 Effizienter kommunizieren

Viele Führungskräfte verbringen ihre Arbeitszeit hauptsächlich mit Kommunikationsaufgaben: mit dem Führen von Einzelgesprächen und Sitzungen sowie mit verschiedenen Formen der schriftlichen Korrespondenz. Darüber hinaus nehmen sie auch über Anrufe, E-Mails, SMS, Twitter-Nachrichten, Briefe, Broschüren, Präsentationen, Medienberichte usw. eine Flut von Informationen auf, zu denen sie sich mehr oder weniger vertieft Gedanken machen sollten.

Diese Kommunikations- und Informationsaufgaben beanspruchen Zeit und auch geistige Ressourcen. Abhilfe schafft ein konsequentes Informations- und Sitzungsmanagement.

17.5.1 Informationsmanagement

Für einen effizienten Umgang mit Informationen steht die Frage nach dem Nutzen im Zentrum. Dieser geht über die sachliche Notwendigkeit hinaus. So bedeutet ein Informationsvorsprung z. B. auch eine Vorrangstellung. «Wissen ist Macht!» drückt es vortrefflich aus.

Die Frage nach dem Nutzen betrifft zwei Aspekte:

- **Was** nützt mir diese Information? Muss ich etwas genauer wissen und lohnt sich der Zeitaufwand, den ich dafür brauche?
- **Wie** nützt mir diese Information? Welchen Vorteil oder welche Chance verschaffe ich mir damit?

Das Ziel des Informationsmanagements ist es, den einzelnen Mitarbeitenden die für die Aufgabenerfüllung **notwendigen Informationen** in der **geeigneten Form** am **richtigen Ort** und zur **richtigen Zeit** zur Verfügung zu stellen.

Informationen müssen folglich

- richtig und genau sein,
- beim Empfänger wirksam sein – er bekommt, was er braucht,
- rationell gesammelt, gespeichert und übermittelt werden,
- rechtzeitig erfolgen – nicht zu früh und nicht zu spät,
- die richtigen Empfänger erreichen – nur jene, die sie brauchen,
- für den Empfänger verständlich und im richtigen Umfang aufbereitet sein.

17.5.2 Sitzungsmanagement

Viele Fach- und Führungskräfte beklagen sich, dass sie zu viel Zeit für Sitzungen aufbringen müssen, deren Nutzen sie bezweifeln. Dies liegt hauptsächlich an einem schlechten Sitzungsmanagement: an der unsorgfältigen Vorbereitung und ineffizienten Durchführung solcher Anlässe.

Beispiel

Auch nach zwei Jahren im Grossunternehmen hat sich Rebekka an die ausgiebige «Sitzungskultur» immer noch nicht richtig gewöhnen können. Unter Freunden meint sie dazu: «Also, ich möchte lieber nicht wissen, wie viele Stunden ich alleine in diesem Jahr schon an unnützen, unproduktiven Sitzungen verbracht habe!»

Mit einer zielbewussten **Vorbereitung** schaffen Sie die Grundlage für eine effizientere Sitzungskultur. Beachten Sie deshalb die Hinweise aus Abb. 17-5, wenn Sie eine Sitzung vorbereiten.

Abb. [17-5] Checkliste für die Sitzungsvorbereitung

Zu beachten	Hinweise
Warum? Notwendigkeit prüfen	Prüfen, ob es eine Sitzung braucht oder ob eine andere Kommunikationsform besser geeignet ist, z. B. ein Einzelgespräch, Mailaustausch, Brief, eine Intranetmitteilung, Telefonkonferenz usw.
Wozu? Ziel klären	Ziel der Sitzung klären und Teilnehmende darüber informieren: • Gegenseitiger Informationsaustausch • Gemeinsame Problemlösung • Gemeinsame Entscheidungsfindung Als eingeladener Teilnehmer bei unklaren Zielen rückfragen.
Wer? Teilnehmerkreis bestimmen	Nach folgenden Regeln die Teilnehmenden bestimmen: • Direkt Betroffene zu Beteiligten machen, d. h. alle Schlüsselpersonen einladen. • Einen möglichst kleinen Teilnehmerkreis wählen, denn jede zusätzliche Person erhöht den Zeitaufwand für Diskussionen usw. Als eingeladener Teilnehmer entscheiden, ob Sie selber teilnehmen müssen oder die Teilnahme an einen Mitarbeitenden delegieren können.
Was? Themen bekannt machen	Sitzung inhaltlich vorbereiten und die Unterlagen rechtzeitig zur Vorbereitung verschicken: • Einladung • Sitzungsziele, Ortsangaben, Zeitplan (Anfang / Ende der Sitzung) • Traktandenliste zu den Sitzungsthemen • Detaillierte Vorbereitungsaufträge • Ergänzende Dokumentationen

Bei der **Sitzungsleitung** sind insbesondere diese Regeln wirkungsvoll:

- Halten Sie sich an die Start- und auch an die geplanten Endzeiten der Sitzung: Fangen Sie **pünktlich** an und hören Sie pünktlich auf.
- Geben Sie zu Beginn noch einmal den **Ablauf** bekannt und legen Sie fest, wie viel Zeit für die einzelnen Traktanden zur Verfügung steht. Sie (oder ein damit betrauter Teilnehmender) überwachen die Zeit und weisen darauf hin, wenn die Zeit abläuft, die zur Behandlung eines Traktandums vorgesehen ist.
- Fassen Sie am Schluss das **Ergebnis** zusammen. Halten Sie noch einmal fest, was entschieden wurde bzw. worauf man sich geeinigt hat und welche Massnahmen daraus resultieren. Gegebenenfalls vergeben Sie bereits konkrete **Aufträge** an die Anwesenden und definieren den weiteren Verlauf, d. h. geplante Nachfolgesitzungen o. Ä.

17.5.3 Gesprächsmanagement

Zeitmanagement-Regeln können nicht nur auf Sitzungen mit mehreren Teilnehmenden angewendet werden, sondern auch auf Zweiergespräche. Dabei ist es nebensächlich, ob diese Gespräche vor Ort, d. h. «face-to-face», oder telefonisch geführt werden.

Wenn Sie die **Kontakt suchende Person** sind, sollten Sie folgende Hinweise beachten:

- Überlegen Sie sich vorher, was der **Grund** für das Gespräch ist und was Sie erreichen wollen, also das **Ziel.**
- Studieren Sie vorgängig die bereits bestehenden **Unterlagen,** wie z. B. die Notizen des letzten Gesprächs, den letzten Briefwechsel usw.
- Versuchen Sie, eventuelle **Einwände und Fragen** des Gesprächspartners vorauszusehen, und überlegen Sie, was Sie darauf entgegnen können.
- Kommen Sie nach einem kurzen **persönlichen Einstieg** («Wie geht es Ihnen?», «Danke, dass Sie sich für dieses Anliegen engagieren!» o. Ä.) schnell zur **Sache,** also zu den eigentlichen Gesprächspunkten: Sagen Sie, warum Sie das Gespräch suchen und was Sie besprechen wollen.
- Wenn das Gesprächsziel erreicht ist: Wiederholen Sie, was **vereinbart** wurde und wie **weiter verfahren** wird. Wie bei Sitzungen ist gegebenenfalls festzulegen: Wer macht was bis wann und wie?
- Machen Sie sich **Notizen** über das Gespräch und die Gesprächsergebnisse zuhanden Ihrer Unterlagen. Sie brauchen sie für eine allfällige Nachkontrolle oder als Vorbereitung für ein weiteres Gespräch.

Wenn Sie die **Kontakt empfangene Person** sind, also angerufen oder persönlich aufgesucht werden, können Sie das Gespräch zwar nicht vorbereiten, aber im übertragenen Sinn gelten dieselben Regeln:

- Erkundigen Sie sich nach dem **Zweck** des Anrufs bzw. des Besuchs.
- Wenn nötig, bitten Sie Ihr Gegenüber um etwas **Geduld,** bis Sie Ihre Unterlagen studiert haben und auf dem aktuellen Stand oder im Bild sind.
- Behalten Sie das **Ziel** des Gesprächs im Auge.
- Führen Sie das Gespräch nur dann, wenn es **rasch erledigt** werden kann, vereinbaren Sie sonst einen **anderen Termin** oder **beenden** Sie das Gespräch sofort. Dasselbe gilt, wenn es nicht möglich ist, die anstehenden Fragen auszudiskutieren, z. B. weil noch Informationen fehlen oder weil Sie Ihre Zeit anders verplant haben und verhindert sind.

17.6 Ablagesystem

«Soll ich dieses Dokument oder E-Mail aufbewahren?» lautet die Schlüsselfrage beim Ablagesystem. Wahrscheinlich können Sie bei Papieren einfacher entscheiden, welche Sie aufbewahren, weil Sie dafür nur begrenzt viel Stauraum haben. Der **digitale Speicherplatz** dagegen ist schier unbegrenzt und verführt dazu, möglichst viele Daten abzuspeichern, obwohl Sie diese womöglich nie mehr brauchen oder bei Bedarf im Internet erneut abrufen könnten.

Es gibt ein paar wenige Gründe für die Ablage von Dokumenten und E-Mails:

- Sie **müssen** dieses Dokument / E-Mail aufbewahren, weil es sich um geschäftsrelevante Unterlagen oder Daten handelt.
- Sie **brauchen** diese Informationen zu einem späteren Zeitpunkt erneut, können sich aber nicht darauf verlassen, sie dann im Internet wiederzufinden.
- Sie **möchten** dieses Dokument / E-Mail behalten, weil es für Sie viel bedeutet.

17.6.1 Ablagestruktur bestimmen

Die folgenden allgemeinen Anforderungen an ein Ablagesystem sollten Sie bei der Konzeption berücksichtigen:

- Verwenden Sie **identische Ordnungskriterien** für die physische Ablage (d. h. für gedruckte Dokumente) wie für die digitale Ablage (d. h. für gescannte und gespeicherte Daten sowie E-Mails).
- Beachten Sie den Grundsatz **«keep it simple»** (einfach und praktisch): Die Informationen oder Dokumente sollten jederzeit möglichst schnell abrufbar sein! Ein kompliziertes, als aufwendig empfundenes Ablagesystem wird nicht konsequent genutzt.
- Halten Sie sich an die Gepflogenheiten bzw. an die **internen Richtlinien** des Unternehmens, sofern solche vorhanden sind.
- Wenn **Dritte** Ihr Ablagesystem mitbenutzen, müssen auch sie es **logisch** finden. Ist dies nicht der Fall und haben sie Mühe, sich darin zurechtzufinden, wird es bald weitere individuell eingerichtete Ablagesysteme geben.

Nehmen Sie sich genügend Zeit, um das **Ordnungsprinzip** in Ihrer Ablage gut durchzudenken. Sie ersparen sich damit für später viel Ärger und Zeitverlust. In Abb. 17-6 sind mögliche Ordnungskriterien aufgelistet.

Abb. [17-6] Ordnungskriterien für die Ablage von Unterlagen

Kriterium	Beispiele
Chronologisch	Datum der Erstellung, des Eingangs, der Verarbeitung usw.
Personenbezogen	Kunden-, Lieferanten-, Mitarbeiternamen usw.
Aufgabenspezifisch	Führungs-, Administrations-, Marketingunterlagen usw.
Themenbezogen	Produkte, Projekte, Aufträge usw.
Art der Unterlage	Protokolle, Verträge, Anweisungen, Handbücher usw.
Numerisch	Rechnungs-, Mitarbeiter-, Mehrwertsteuernummer usw.
Alphabetisch	A, B, C usw.
Örtlich	Büro, unterwegs, zu Hause, online usw.

17.6.2 Digitale Ablage

Schaffen Sie bei Ihrer digitalen Ablage möglichst **flache Zugriffsstrukturen.** Tief verschachtelte Ordnerbäume sind unübersichtlich und erfordern (zu) viele Klicks beim Abspeichern und Aufrufen von Daten.

Lassen Sie die eingegangenen und die gesendeten **E-Mails** nicht ungeordnet liegen, sondern verschieben Sie diese in die dafür eingerichteten Ordner Ihres Ablagesystems. Um Ihren Posteingang und die Gesendet-Ablage übersichtlich zu halten, verschieben Sie die nicht mehr gebrauchten E-Mails am besten in den «Papierkorb».

17.6.3 Physische Ablage

Soll ich meine Unterlagen in Ordnern, Hängemappen oder Archivschachteln aufbewahren? Bei der physischen Ablage ist die geeignete Ablageform zu finden. Ausserdem gibt es Unterlagen, die physisch aufbewahrt werden müssen.

Für die Bestimmung des passenden Ablagesystems gelten u. a. die folgenden Kriterien:

- **Platzbedarf:** maximale Übersicht bei minimalem Platzanspruch.
- **Effizienter Zugriff:** Hängemappen mit einer Loseblattablage für laufende Projekte oder Pendenzen ermöglichen mehr Flexibilität bei der Ablage und einen rascheren Zugriff als Ordner. Ausserdem lassen sich die darin geordneten Dokumente einfacher transportieren.
- **Rechtliche Vorschriften:** Es gibt eine gesetzliche Aufbewahrungspflicht für ausgewählte geschäftsrelevante Unterlagen. Sie schreibt vor, dass solche Daten nicht ausschliesslich digital archiviert werden dürfen.

17.7 Arbeitsplatzgestaltung

Viele der Tausenden Büroarbeitsplätze in der Schweiz sind nicht optimal eingerichtet. Das liegt zum einen daran, dass man sich nach wie vor zu wenig Gedanken darüber macht, welches arbeitstechnisch und gesundheitlich gesehen eine effiziente Arbeitsplatzorganisation und eine körperbewusste Arbeitsplatzausstattung ist. Auch **«äussere» Sachzwänge,** wie z. B. Platzverhältnisse, Raumaufteilung oder finanzielle Möglichkeiten, erschweren eine optimale Arbeitsplatzgestaltung.

Beispiel

- Ralph arbeitet in einem Grossraumbüro, in dem die einzelnen Arbeitsplätze durch mobile Zwischenwände voneinander getrennt sind. Er bezeichnet sich als «kreativen Chaoten» und mag es, wenn sich auf seinem Tisch Unterlagen stapeln.
- Vera ist eine bekennende «Leertischlerin», hasst es, wenn auf ihrem Arbeitstisch mehrere Dokumente oder Arbeiten liegen, und führt ein perfekt strukturiertes Ablagesystem.
- Urs ist viel unterwegs und hat keinen fixen Arbeitsplatz. Wenn er am Unternehmenssitz arbeitet, loggt er sich morgens an einer dafür vorgesehenen Arbeitsstation ein; seine persönlichen Unterlagen sind in einem mobilen Trolley untergebracht.
- Rebekka arbeitet mit ihren vier Mitarbeitenden zusammen in einem Teambüro. Sie legt grossen Wert auf eine persönliche Note in der Arbeitsplatzgestaltung und lässt ihrem Team darin viel Spielraum.

Ein ergonomisch gut gestalteter Arbeitsplatz soll ein **effizientes und fehlerfreies Arbeiten** ermöglichen und den Menschen vor Gesundheitsschäden auch bei langfristiger Ausübung einer Tätigkeit schützen. Er trägt wesentlich zum **Arbeitsschutz** und zur **Arbeitssicherheit** bei. In Abb. 17-7 werden einige wichtige Gesichtspunkte aufgelistet, die bei der ergonomischen Gestaltung des Büroarbeitsplatzes zu berücksichtigen sind.

Abb. [17-7] **Ergonomische Büroarbeitsplatzgestaltung**

	Empfehlungen
Beleuchtung	• Spezielle Leuchten für Bildschirmarbeitsplätze oder indirekte Deckenbeleuchtung • Spiegelung auf dem Bildschirm wegen künstlicher oder natürlicher Lichtquellen vermeiden
Computer	• Bildschirm: oberer Rand des Bildschirms auf oder leicht unter Augenhöhe, senkrecht oder leicht nach vorn geneigt, Sichtdistanz ca. 60–80 cm • Tastatur: ergonomische Tastatur, Unterarme waagrecht oder leicht aufwärtsgerichtet • Maus: genügend Platz für Bedienung
Stuhl	• Höhenverstellbar, sodass Füsse vollen Bodenkontakt haben • In Höhe und Neigung verstellbare Rückenlehne
Raumklima	• Regelmässige Frischluftzufuhr • Büroraumtemperatur ca. 20 Grad Celsius • Luftfeuchtigkeit: mindestens 40–45%, idealerweise 50–65%

Hinweis Detaillierte Informationen und Checklisten zu Büroarbeitsplätzen und zur Arbeitsplatzgestaltung in anderen Bereichen finden Sie auf der Internet-Homepage der SUVA (Schweizerische Unfallversicherungsanstalt) unter: http://www.suva.ch.

Der **Bewegungsmangel** beim ständigen Sitzen sowie gleichförmige Bewegungsabläufe führen zu Verspannungen, Kopf- und Rückenschmerzen. Nutzen Sie regelmässige Pausen, um aufzustehen, umherzugehen und Streck- und Dehnungsübungen zu machen. Der Einsatz eines Stehpults, z. B. für die Arbeit am Computer, zum Telefonieren, für kurze Besprechungen usw., sorgt ebenfalls für mehr körperliche Bewegung.

Zusammenfassung

Stress ist ein körperlicher und emotionaler Reaktionsprozess auf Belastungssituationen. Man unterscheidet zwischen dem **Eustress** als positiv und dem **Distress** als negativ empfundenen Stressgefühl.

Stressoren	Stress auslösende Faktoren: • Physikalische, physische, psychische oder soziale Stressoren • Alltägliche Ärgernisse, Dauerbelastungen
Stressverstärker	Individuelle Bewertung des Stressors, abhängig u. a. von Persönlichkeit, Erziehung und Erfahrungen im Umgang mit Stress.
Stressreaktion	Auswirkungen des Stressempfindens: • Physisch: körperliche Reaktionen • Kognitiv: Gedanken • Emotional: Gefühlsregungen • Verhaltensreaktionen

Das Stressmanagement sieht drei Schutzmechanismen gegen Stress vor:

- **Bewältigung:** Einstellung ändern, Umgang mit Stress ändern (Anpassung an das Umfeld)
- **Prävention:** Stressoren beseitigen oder verändern (Anpassung des Umfelds)
- **Externe Hilfe:** im Krankheitsfall oder bei Burn-out

Massnahmen zur Stressprävention und -bewältigung:

Selbstorganisation	• Belästigungen verringern (störungsfreie Zeit) • Konzentration steigern (Unterbrechungen vermeiden) • Operative Hektik vermeiden (Zeitreserven, am Vorabend planen)
Kommunikation	• Nutzen Information / Sitzung / Gespräch kritisch prüfen • Sach- und adressatengerechten Kommunikationsweg wählen • Umsichtige Vorbereitung der Sitzung / des Gesprächs • Ziel- und zeitbewusste Durchführung der Sitzung / des Gesprächs
Ablagesystem	• Nutzen von Dokumenten / E-Mails kritisch prüfen • Identische Ordnungskriterien für physische und digitale Ablage • Effizienter Zugriff zu Unterlagen / Daten
Arbeitsplatz	• Effiziente Arbeitsplatzorganisation • Körperbewusste Ausstattung
Bewältigung	• Positiver Start in den Tag (Morgenritual) • Regelmässige Pausen • Entspannungstechniken • Körpertraining, gesunde Ernährung

Repetitionsfragen

57 Sie wollen Ihre Chefin von den Vorteilen einer «stillen Stunde» überzeugen. Nennen Sie mindestens zwei Argumente, die dafür sprechen.

58 Ein bekanntes Sprichwort lautet: «Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss!»

Beschreiben Sie anhand eines Beispiels, was dieses Sprichwort für den effizienten Umgang mit Informationen bedeuten könnte.

59 Beschreiben Sie anhand eines Beispiels aus Ihrer beruflichen Tätigkeit den Unterschied zwischen Eustress und Distress.

60 Drei Freunde unterhalten sich über den Stress bei der Arbeit. Welche Stressoren sprechen sie in ihren Schilderungen an?

A] Jonas: «Manchmal habe ich das Gefühl, ich sei der Depp vom Dienst, wie man so schön sagt! Ich helfe meinen Teamkollegen ja wirklich gerne aus, aber in letzter Zeit landen immer mehr Pendenzen auf meinem Tisch. Daran bin ich selber schuld, denn ich kann einfach weniger gut Nein sagen als andere!»

B] Didier: «In meinem Job bist du ständig auf Achse, das gefällt mir. Aber mit zunehmendem Alter scheine ich die jeweiligen Zeitumstellungen immer schlechter wegzustecken, und deshalb empfinde ich die vielen Flüge nach Amerika und in den Fernen Osten mittlerweile wirklich als stressig.»

C] Simon: «Die für unsere Branche angekündigte Entlassungswelle hat nun auch unser Unternehmen erfasst. Ich darf gar nicht daran denken, dass auch ich davon betroffen sein könnte, ausgerechnet jetzt, wo wir endlich unseren Traum vom eigenen Haus verwirklichen konnten! So gebe ich im Moment alles für meinen Job und leiste entsprechend viele Überstunden.»

Praxisaufgaben

1 **Stressmanagement**

Notieren Sie die drei **Stressoren** (Stressauslöser), die Sie am meisten belasten.

Beschreiben Sie stichwortartig drei typische **Stressreaktionen,** die Sie bei sich feststellen.

Definieren Sie drei konkrete **Massnahmen** zur besseren Stressprävention oder -bewältigung. Setzen Sie sich dafür auch einen Termin.

Massnahmen gegen Stress (Prävention, Bewältigung)	Wann?

18 Kontrollieren

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • einen Soll-Ist-Vergleich für Ihr Zeitmanagement durchführen.
Schlüsselbegriffe	Abweichungen, Aktivitätenkontrolle, Ergebniskontrolle, Erreichungsgrad, Pendenzen, Soll-Ist-Vergleich, Verhaltensmuster

Die Kontrolle gibt Ihnen Gewissheit darüber, wie weit Sie inzwischen vorangekommen sind oder wie gut Sie die geplanten Ziele erreicht haben. Wenn Sie Ihr Zeitmanagement regelmässig überprüfen, können Sie nötigenfalls die Korrekturmassnahmen noch rechtzeitig treffen oder aber wertvolle Erkenntnisse für die künftige Planung gewinnen. Schliesslich heisst es nicht umsonst: Aus Fehlern lernt man am meisten.

Beispiel

Rebekka plante für das Kundengespräch von heute Morgen eine Stunde ein. Tatsächlich hat es dann rund zwei Stunden gedauert, weil der Kunde mit mehreren Punkten in der Offerte zunächst nicht einverstanden war. Nach langer und harter Verhandlung konnte Rebekka schliesslich den Vertrag mit ihm doch noch erfolgreich abschliessen.

Bei der Kontrolle ihrer Tagesplanung gesteht sich Rebekka ein, dass sie sich auf dieses Kundengespräch zu wenig gründlich vorbereitet hat. Aufgrund der Vorgespräche lagen die umstrittenen Punkte in der Offerte eigentlich auf der Hand. Demzufolge hätte Rebekka mit dem Kunden effizienter verhandeln können, wenn sie sich vor dem Gespräch mehr Gedanken dazu gemacht hätte, wie sie den Kunden trotzdem überzeugen könnte.

In diesem Kapitel stellen wir die Aktivitäten- und die Ergebniskontrolle als zwei einfache, aber hilfreiche Instrumente für den Soll-Ist-Vergleich Ihres Zeitmanagements vor. Ausserdem zeigen wir auf, warum es die Kontrolle als Grundlage für die Zeitplanung und für konkrete Verbesserungen braucht.

18.1 Soll-Ist-Vergleich

Zielabweichungen lassen sich durch den Soll-Ist-Vergleich ermitteln: Im Zeitmanagement stellt das **Ist** beispielsweise die tatsächlich aufgewendete Zeit für die Aufgabenerfüllung und das **Soll** die ursprünglich dafür eingeplante Zeit dar.

Optimal ist natürlich, wenn Sie gleich viel oder weniger Zeit brauchen als geplant. Solche **Erfolgserlebnisse** wirken motivierend auf künftige Leistungen. Oft werden Sie jedoch Abweichungen im Zeitaufwand feststellen. Analysieren Sie in solchen Fällen, warum es zu den **Abweichungen** gekommen ist, und hinterfragen Sie Ihr Vorgehen selbstkritisch. Vielleicht stellen Sie fest, dass Sie zu optimistisch geplant oder die Prioritäten falsch gesetzt haben.

18.1.1 Aktivitätenkontrolle

Kontrollieren Sie regelmässig Ihre Tagesplanung, indem Sie die geplanten Aktivitäten und auch die unvorhergesehenen Ereignisse detailliert erfassen, dazu die geplanten **Soll-Zeiten** und die tatsächlich aufgewendeten **Ist-Zeiten.**

Abb. [18-1] **Formular für Aktivitätenkontrolle**

Uhrzeit	Aktivität	Priorität	Soll-Zeit	Ist-Zeit

Für die **Auswertung** der Aktivitätenkontrolle sind die folgenden Fragen hilfreich:

- Habe ich alle geplanten Aufgaben erledigen können?
- Was hat mich daran gehindert, eine oder mehrere Aufgaben nicht oder noch nicht vollständig zu erledigen?
- Wie habe ich die Zeitreserven für Unvorhergesehenes genutzt?
- Welche Unterbrechungen hätte ich vermeiden können?
- Welche Prioritäten hätte ich anders setzen sollen?
- Welche Aufgaben hätte ich besser delegiert, anstatt sie selber zu erledigen?
- Habe ich Aufgaben übereilt erledigt, die ich hätte gezielter angehen sollen?

Ihre Antworten liefern Hinweise darauf, wo Ihr Zeitmanagement «rund läuft» und wo es noch «harzt». Leiten Sie daraus möglichst konkrete Verbesserungsmassnahmen für die Zukunft ab.

Machen Sie analog zur Tageskontrolle regelmässig auch eine Wochen-, Monats- und Jahreskontrolle Ihres Zeitmanagements.

18.1.2 Ergebniskontrolle

Die definierten Ziele bilden die Grundlage für die Zeitplanung. Sie drücken einen Soll-Zustand aus, den Sie erreichen wollen. Es ist daher naheliegend, dass Sie nach der Erledigung von Aufgaben deren **Zielerreichung** kontrollieren. Dabei vergleichen Sie das tatsächlich erreichte **Ist-Ergebnis** mit dem geplanten **Soll-Ergebnis.**

Bei grösseren Projekten oder umfangreichen Aufgaben empfiehlt sich eine regelmässige Zwischenkontrolle, sonst genügt eine Endkontrolle.

Abb. [18-2] **Formular für Ergebniskontrolle**

Aktivität	Soll-Ergebnis	Ist-Ergebnis	Erreicht (%)

Für die **Auswertung** der Ergebniskontrolle sind die folgenden Fragen hilfreich:

- Wie hoch ist der Grad der Zielerreichung?
- Weshalb habe ich nicht alle Ziele erreicht oder einzelne Ziele nicht vollständig erreicht?
- Welche Abweichungen gibt es zwischen dem Soll- und dem Ist-Ergebnis?
- Worauf sind die Abweichungen zurückzuführen?
- Welche Schlussfolgerungen ziehe ich aus der Ergebniskontrolle für eine nächste Planungsphase?

18.2 Grundlage für die Planung

Die Kontrolle der Tages-, Wochen-, Monats- oder Jahrespläne bildet eine wichtige Grundlage für die weitere Zeitplanung. Was Sie noch nicht oder noch nicht vollständig erledigen konnten, müssen Sie als **Pendenzen** für die **nächste Planungsperiode** vormerken.

Legen Sie dabei immer auch Rechenschaft über die Gründe für die **unerledigten Aufgaben** ab und setzen Sie die **Prioritäten** dafür bewusst noch einmal neu. Beantworten Sie dazu die folgenden Fragen:

- Warum konnte oder wollte ich diese Aufgabe nicht wie geplant erledigen?
- Wie wichtig sind die noch nicht erledigten Pendenzen?
- Welche Vorkehrungen muss ich treffen, damit ich die Pendenzen in der nächsten Planungsperiode erledige?
- Worauf muss ich besonders achten, damit ich nicht immer wieder in dieselben Zeitfallen gerate?
- Was muss ich an meinem Zeitmanagement grundsätzlich verbessern?

18.3 Verhaltensmuster ändern

Wenn Sie bei der Kontrolle Ihres Zeitmanagements immer wieder auf dieselben Probleme stossen, denken Sie vielleicht: «Wie man es richtig machen müsste, das wissen wir alle. – Gesagt ist aber noch lange nicht getan!» Das stimmt. Zwischen den Zielen, die wir uns setzen, und deren Umsetzung gibt es einige Stolpersteine. Immer wieder stossen wir an Grenzen, wenn wir versuchen, Gewohnheiten aufzugeben und Verhaltensmuster zu durchbrechen. Selbst dann, wenn diese unseren Absichten zuwiderlaufen und uns letztlich schaden.

Daher ist es wichtig, **realistische Erwartungen** an die eigene **Veränderungsfähigkeit** zu haben. Versuchen Sie nicht, auf Biegen und Brechen gegen Ihre «Natur» anzukämpfen und von heute auf morgen alles ganz anders zu machen. Die Gefahr ist gross, dass Sie das nicht schaffen und frustriert in die alten Verhaltensmuster zurückfallen.

Mehr Erfolg erzielen Sie, wenn Sie sich **schrittweise verbessern.** Eignen Sie sich dazu bestimmte Techniken oder Fähigkeiten an, die Ihnen helfen, in heiklen Situationen anders als gewohnt zu handeln.

Beispiel

Ralph ist spontan, begeisterungsfähig und rasch für einen überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz zu gewinnen. Doch fällt es ihm im Berufsalltag schwer, die Prioritäten richtig zu setzen und sich auf eine einzige Aufgabe zu konzentrieren. Seine oft chaotische Arbeitsweise stört ihn.

Trotz aller Bemühungen wird Ralph die Aufgaben wohl nie nur sachlich-nüchtern beurteilen. Er kann sich jedoch schrittweise disziplinieren, indem er sich z. B. angewöhnt, jeden Morgen konsequent eine Viertelstunde für die Tagesplanung und Prioritätensetzung zu verwenden, 40% seines Tags für Unvorhergesehenes und für Unterbrechungen frei zu halten, seine E-Mails nicht laufend abzurufen usw.

Zusammenfassung

Die Kontrolle des Zeitmanagements hat zwei Funktionen:

- **Soll-Ist-Vergleich** zwischen den Soll- und Ist-Zeiten bzw. zwischen den Zielen und den erreichten Ergebnissen durchführen und Gründe für Abweichungen ermitteln.
- Grundlagen für die weitere **Planung** und für **Veränderungen** schaffen.

Als Hilfsmittel für den Soll-Ist-Vergleich dienen die Aktivitäten- und die Ergebniskontrolle.

Repetitionsfragen

61 «Kontrolle kann motivierend wirken!» Erläutern Sie in wenigen Sätzen, was damit im Zeitmanagement gemeint ist.

62 Adrian nimmt eine Aktivitätenkontrolle vor. Nachfolgend finden Sie einen Ausschnitt davon. Beantworten Sie dazu die folgenden Fragen:

A] Wie schätzen Sie Adrians Zeitplanung an diesem Vormittag ein? Begründen Sie Ihre Einschätzung in einigen Sätzen.

B] Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten? Machen Sie einen konkreten Vorschlag.

Aktivitätenkontrolle				
Tag, Datum: 18.02.20xx				
Uhrzeit	**Aktivität**	**Priorität**	**Soll-Zeit**	**Ist-Zeit**
08:20	Computer gestartet, Tagesplanung	A	0:10	0:10
08:30	Arbeit an Projekt XY	A	0:40	0:25
08:55	Anruf von D. bzgl. M.	C	–	0:10
09:05	Unterlagen für D. kopiert, Papier aufgefüllt	C	–	0:15
09:20	Projekt XY	A	–	0:30
09:50	Kaffeepause – Zeitung	X[1]	0:15	0:10
10:00	Schwätzchen mit Kollege R. über Schneechaos	X	–	0:05
10:05	Maileingang gecheckt, Mails beantwortet	B	0:15	0:25
10:20	Gespräch mit G. über Kundenreklamation S.	B	0:10	0:15
10:30	Antwort an S., Information an B. geschickt	B	0:45	0:40
11:10	Kurzpause	X	0:05	0:05
11:15	Projekt XY	A	0:40	0:55
12:10	Dokumente zu Projekt XY weitergeleitet	A	0:15	0:15
12:25	Mittagspause	X	1:00	1:00
...	...			

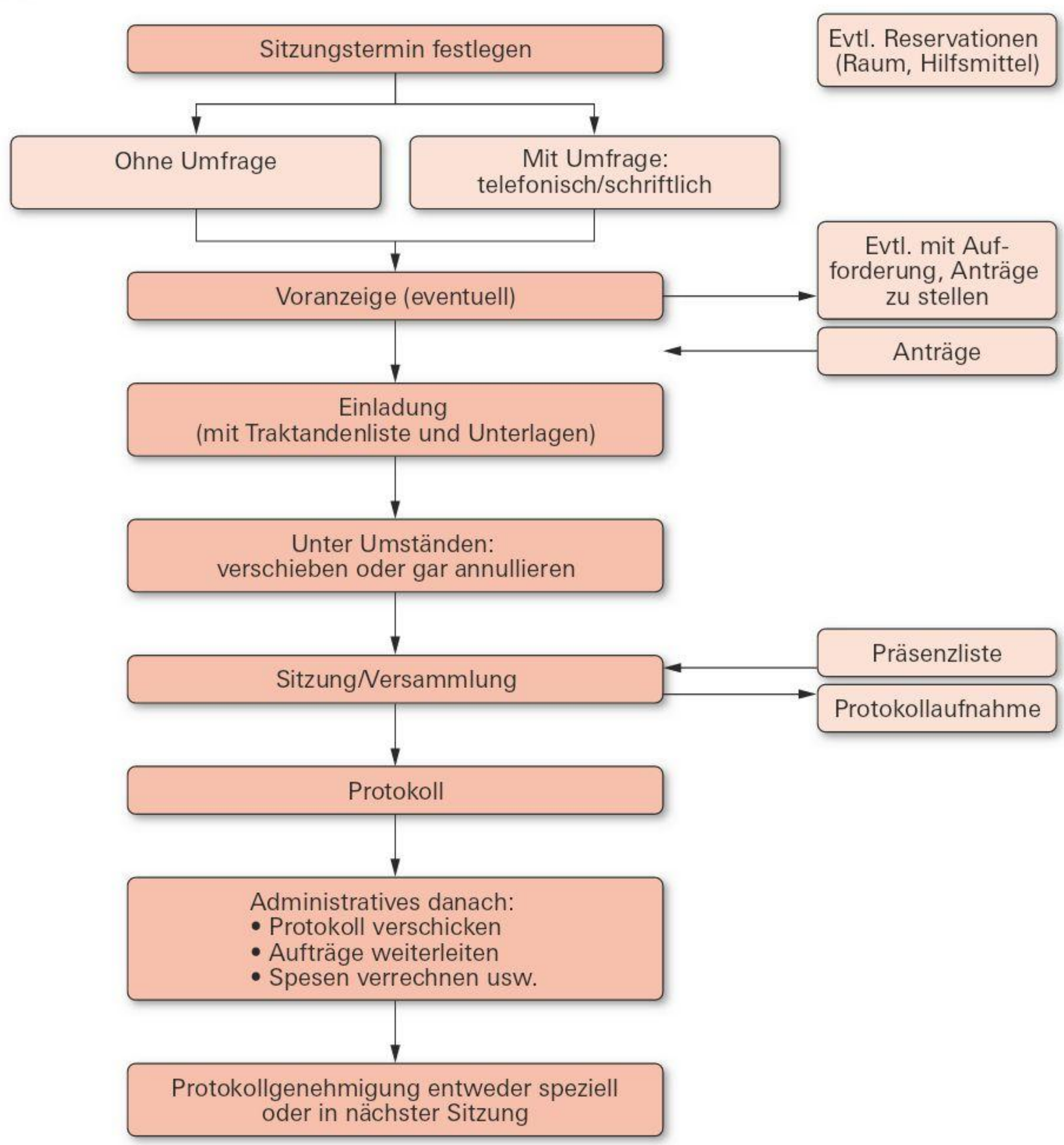
[1] «X» steht für Pausen, Erholung oder Unvorhergesehenes

19 Sitzungen organisieren und protokollieren

Lernziele	Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ... • die notwendigen Schritte zur Vorbereitung und Organisation einer Sitzung beschreiben. • erklären, wie ein Protokoll erstellt wird. • die administrativen Tätigkeiten nach der Sitzung darstellen.
Schlüsselbegriffe	Ad-hoc-Sitzung, Einladung, einmalige Sitzung, formelle Sitzung, Organisation, Protokoll, Traktanden, Voranzeige

Eine Sitzung hat gute Aussichten auf Erfolg, wenn die richtigen Leute daran teilnehmen und wenn sie wissen, worum es geht, sich in die Themen vorher bereits einarbeiten. Dies setzt eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Für die organisatorische Vorbereitung ist in der Regel das Sekretariat zuständig. Die folgende Grafik zeigt, welche Arbeiten dabei anfallen können:

Abb. [19-1] **Überblicksgrafik – Schritte für die Sitzungsorganisation**



19.1 Korrekt einladen

Arten von Sitzungen

Es gibt verschiedene Arten von Sitzungen, die auch verschieden vorzubereiten sind:

Sitzungen nach einem festen Turnus. Sie werden regelmässig in einem festgelegten Rhythmus abgehalten:

- wöchentliche Arbeitssitzungen (meist an einem bestimmten Wochentag),
- monatliche Arbeitsgruppensitzungen (z. B. immer am letzten Mittwoch des Monats),
- vierteljährliche Kommissions-, Personal- oder Betriebskommissionssitzungen,
- Jahresversammlungen usw.

Bei diesen Sitzungen steht auch fest, **wer** daran teilnimmt. Eine formelle Einladung erübrigt sich meist, weil diese Sitzungen durch den Teilnehmerkreis selbst «organisiert» werden (meist durch Festlegen der nächsten Sitzung am Ende einer Sitzung).

Ad-hoc-Sitzungen sind kurzfristig einberufene Treffen, die improvisiert, «aus dem Augenblick» heraus entstehen. Wer daran teilnimmt, ihre Länge und ihre Themen hängen von der Situation ab.

Formelle und einmalige Sitzungen. Für diese beiden Sitzungstypen ist das Organisationsgeschick des Sekretariats voll gefordert.
Bei den **formellen** Sitzungen handelt es sich um Vereins- oder Aktionärsversammlungen, zu denen meist viele Personen einzuladen und für deren Organisation auch juristische Erfordernisse zu beachten sind.

Die andere Gruppe sind **geschäftliche Sitzungen ausserhalb der geplanten Routine.**

Die Voranzeige

Sie ist oft der erste organisatorische Schritt. Mit einer Voranzeige wird erreicht, dass die Teilnehmer

- Termine freimachen und
- evtl. Unterlagen vorbereiten können – das Terrain wird vorbereitet.

Voranzeigen sind auch sinnvoll als **Erinnerungsstütze** für Sitzungen, die bereits vor längerer Zeit festgelegt wurden. Im Fall von periodischen Sitzungen in längeren Zeitabständen genügt es, die Teilnehmer mit einem Telefonanruf oder einer kurzen internen Notiz daran zu erinnern.

Wie sieht eine Sitzungsvoranzeige aus, die sich an externe Personen wendet? Sie kann telefonisch oder schriftlich sein, in Form eines Fax, E-Mails oder eines Briefs. Inhaltlich geht es darum, den Zweck der Sitzung zu umreissen und die Teilnehmer zu bitten, einen bestimmten Termin freizuhalten.

Voranzeigen sind für periodische Sitzungen fakultativ (aber oft nützlich); **nötig** sind sie,

- wenn Aktionäre, Vereinsmitglieder oder andere Teilnehmer wissen müssen, bis wann sie Anträge einreichen können;
- wenn Unterlagen, Berichte, Zahlen zu erstellen sind usw.

Terminumfragen: Wie findet man den «gemeinsamen» Termin?

«Es ist leichter, Flöhe zu hüten, als eine Sitzung für fünf viel beschäftigte Personen zu organisieren.» Sie werden bald ebenso denken, wenn Sie Terminumfragen machen müssen. Wie geht man am besten vor?

Bei **wenigen** Teilnehmern versucht man, über Telefonanrufe herauszufinden, welcher Termin allen oder zumindest der Mehrheit und vor allem den wichtigsten Personen (Referent usw.) passt; bei **vielen** Teilnehmern lohnt sich eine schriftliche Umfrage.

Das Sammeln und Bereinigen der Traktanden

Die **Traktanden** sind die Themen, die in einer Sitzung besprochen werden und über die meist **Beschlüsse** gefasst werden müssen. Es gibt **feste** (fixe) Traktanden, bei den Jahresversammlungen von Vereinen z. B. die Abnahme des Protokolls der Vorjahresversammlung, die Prüfung des Jahresberichts über die Tätigkeit im Berichtsjahr, die Verabschiedung der Jahresrechnung und des Budgets.

Ausser den fixen gibt es **freie** Traktanden – im Geschäftsleben sind sie in der Mehrzahl; sie ergeben sich aus der laufenden Tätigkeit und wechseln ständig. Der Vorgesetzte legt einen Teil der Traktanden fest, aber auch Mitarbeiter können Traktanden einbringen.

Bei formellen Sitzungen wie Vereins- und Aktionärsversammlungen ist ein Redaktionsschluss für freie Traktanden anzukündigen, d. h. die eingeladenen Teilnehmer werden gebeten, ihre Diskussionswünsche bis zu einem bestimmten Zeitpunkt einzureichen. Man kann die Vorschläge dann sichten und zu einer bereinigten **Traktandenliste,** auch Tagesordnung genannt, zusammenfügen.

Auch für jede andere Sitzung (ausser für das Ad-hoc-Treffen) ist eine Traktandenliste vorzubereiten. Wenn man weiss, worüber man sprechen will, tut man dies gezielter und effizienter, die Gefahr des Im-Kreis-Herumredens ist etwas gebannt.

Die Einladung

Bei turnusmässig wiederkehrenden Sitzungen werden die Daten für die nächste(n) Sitzung(en) laufend durch die Teilnehmer festgelegt; eine Einladung erübrigt sich.

Ganz anders ist die Situation bei Sitzungen, die speziell einberufen werden (für Besprechungen mit Geschäftspartnern oder mit einem Berater in juristischen Fragen, Werbefragen usw.) oder im Fall von Vereins- oder Generalversammlungen und anderen Gremien, wo die **schriftliche Einladung** oft in den Statuten oder gesetzlich vorgeschrieben ist. Die schriftliche Einladung schafft für alle klare Verhältnisse. Sie enthält **Ort, Termin und die Traktanden.**

19.2 Organisatorisches: Reservationen, Reiseorganisation usw.

Normale interne Sitzungen mit begrenztem Teilnehmerkreis lösen kaum administrative Arbeiten aus. Man trifft sich in einem Büro oder Sitzungszimmer.

Es gibt aber Sitzungen und Zusammenkünfte (Tagungen, Kurse, Versammlungen, Kongresse), die einen bestimmten Rahmen brauchen, oft nur schon aus dem Grund, weil sich mehr Personen treffen, als in einem Sitzungszimmer Platz finden. Dann sind **Reservationen** vorzunehmen: im eigenen Personalrestaurant, in einem Hotel, in einer Schule, einem Weiterbildungs- oder Tagungszentrum usw. Man fragt zuerst telefonisch an, ob die Räume zur gewünschten Zeit frei sind, und reserviert dann **schriftlich** (Auftrag für eine Dienstleistung). In der Reservation sind zu erwähnen:

- **Datum, Dauer** der Sitzung/Tagung;
- Art des **Anlasses** (Vortrag, Sitzung mit oder ohne Verpflegung, wenn ja, welcher Art);
- **Anzahl** der Teilnehmer;
- benötigte **Hilfsmittel** (Hellraumprojektor, Leinwand, Videokamera, Video-Abspielgerät und Bildschirm, Räume für Gruppenbesprechungen usw.);
- vereinbarte **Kosten;**
- **Besonderes:** Pausenkaffee, Begrüssungscocktail usw.

19.3 Das Protokoll

Allgemeines

Vor oder dann zu Beginn einer Sitzung, Besprechung, Tagung ist zu bestimmen, wer das Protokoll führt.

Das **Protokoll** hält den Verhandlungs**ablauf** oder nur die gefassten **Beschlüsse** schriftlich fest. Seine **Funktion:** Erinnerungsstütze, manchmal Beleg. Mündlich Besprochenes wird nachvollziehbar.

Für manche Versammlungen, z. B. der Aktionäre einer AG, ist ein Protokoll **gesetzlich** vorgeschrieben; Vereine und Verbände verlangen es in den Statuten. Im Geschäftsalltag sind Protokolle nützlich, weil man damit Besprochenes und Beschlossenes dokumentiert und für alle zugänglich macht. Nebenbei: **Wörtliche** Protokolle gibt es nur noch im Gericht und in der Politik.

Der Protokollführer muss wissen, ob er ein Protokoll über Beschlüsse **(Beschlussprotokoll)** oder den Verhandlungsverlauf **(Kurzprotokoll)** zu führen hat. In jedes Protokoll gehören:

- die Namen der An- und der Abwesenden;
- der Name des Vorsitzenden;
- Ort, Datum, oft Beginn und Ende der Sitzung;
- Liste der Traktanden (auch wenn nicht alle behandelt werden).

Das **Wichtigste** ist die verständliche, klare und unverfälschte **Zusammenfassung** der Verhandlung. Das Protokollieren ist eine kleine Kunst – man soll nicht zu ausführlich, aber auch nicht zu kurz sein. Das **Wesentliche** ist zu erfassen.

Das Kurzprotokoll

Es fasst den **Verhandlungsablauf** zusammen. Unwichtige Voten (Beiträge) und Nebensächlichkeiten lässt es weg. Es gibt **zwei Formen** des Kurzprotokolls:

- **Jedes** wichtige Votum zu einem Traktandum wird **einzeln** zusammengefasst und **mit dem Namen** des Votanten vermerkt.
- Die **wesentlichen** Voten zu einem Traktandum werden **zusammengefasst** – **ohne Namensnennung** der Votanten.

Das **Kurzprotokoll** kommt in Frage, wenn Themen beraten oder Beschlüsse gefasst werden, die sich auf lange Zeit auswirken, z. B. Statuten, Richtlinien, Reglemente, denn es gibt nicht nur die Beschlüsse wieder, sondern auch die Überlegungen, die dazu geführt haben. Man kann so auf ein Protokoll zurückgreifen und feststellen, wie man früher einen ähnlichen Fall behandelt hat oder welche Beweggründe seinerzeit zu einer heute gültigen Regelung geführt haben. Wer die Beweggründe kennt, dem fällt es leicht, die entsprechenden Bestimmungen zu begreifen und anzuwenden.

Das Kurzprotokoll ist besonders anspruchsvoll, weil der Protokollführer imstande sein muss,

- das **Wesentliche** aus den Äusserungen zu ziehen und
- es **unverfälscht** und für den Leser **verständlich** wiederzugeben.

Das Beschlussprotokoll

Pro Traktandum werden lediglich die Beschlüsse festgehalten. Diese Form wählt man, wenn die einzelnen Diskussionsbeiträge für den weiteren Protokolleinsatz unwichtig sind.

Will man in einem Beschlussprotokoll eine besonders wichtige Begründung für einen Beschluss erwähnen, so kann man dies ohne weiteres tun. Es entsteht so eine **Mischform** von Kurz- und Beschlussprotokoll.

Sprache und Präsentation

Noch etwas zum **Protokollstil.** Schreiben Sie eine flüssige Protokollsprache, verfallen Sie nicht in einen schwerfälligen, umständlichen Stil, der das Lesen und Verstehen erschwert. Schreiben Sie, wo immer es geht, in der aktiven Form; verwenden Sie einfache, geläufige Wörter und kurze, klare Sätze. Aber kürzen Sie nicht allzu radikal: Im Kürzen von Aussagen liegt eine Gefahr der **Verfälschung.** Ungewollte Verfälschungen können auch durch falsche Wortwahl entstehen. Ein verfälschtes Protokoll kann beanstandet und zurückgewiesen werden. Grund genug also, die Formulierungen kritisch auf sachliche und sprachliche Richtigkeit zu überprüfen.

Wie ein **korrekt aufgebautes** Protokoll aussieht, sehen Sie auf der folgenden Seite. Es besteht aus einem feststehenden einleitenden Teil, dem Sitzungsinhalt und bestimmten, gleich bleibenden abschliessenden Angaben:

Zum gleich bleibenden **Einleitungsteil** gehören:

- Titel «Protokoll»,
- Art der Sitzung,
- Zeit und Ort, oft auch Beginn und Ende,
- Name des Vorsitzenden,
- Teilnehmer (auch die nur zeitweise wegen eines einzelnen Traktandums Anwesenden) und Abwesende,
- Traktanden.

Bei Versammlungen, in denen Wahlen durchgeführt werden, sind zudem die Namen der Stimmenzähler und die Namen oder die Anzahl der stimmberechtigten Anwesenden anzuführen; die Namen können über eine Präsenzliste, die herumgegeben wird, erfasst werden.

Zum **Inhalt** gehören je nachdem die Voten oder Beschlüsse, die Einblick in den **wesentlichen** Verlauf der Verhandlung geben. Wichtig: **Termine** und **Zuständigkeiten** von Personen für die Erledigung von Aufträgen sind festzuhalten.

Zu den gleich bleibenden **Schlussangaben** gehören:

- Datum der Protokollerstellung,
- Name, evtl. Unterschrift des Protokollführers und oft auch des Vorsitzenden.

Abb. [19-2] **Beispiel eines Protokolls**

Einleitende Angaben	**Protokoll** der Fachkonferenz «Sortimentsgestaltung» vom 24. September 20 . . im Kongresszentrum Chlosterhof, Stein am Rhein		
	Vorsitz:	Erich Kühne	
	Anwesend:	Max Kellermann Peter Liechti Franz Meili	Yvonne Staub Urs Weilenmann
	Protokoll:	Eva Caflisch	
	Entschuldigt:	Hans Mühlebach Ruth Ott	
	Beginn der Sitzung:	14.15 Uhr	
	Traktanden:	1. Protokoll der Sitzung vom 15. Juni 20 . . 2. Präsentation neuer Muster 3. Sortimentsbereinigung 4. Weiteres Vorgehen/Termine 5. Diverses	
Sitzungsverlauf/ Protokollinhalt: Beschlüsse, Voten, Argumente usw.	Herr Kühne begrüsst die Anwesenden, im Besonderen Herrn Meili, der das erste Mal (als Nachfolger für den ausgetretenen Albert Hug) an dieser Konferenz teilnimmt. **1. Protokoll der Sitzung vom 15. Juni 20 . .** Wird ohne Diskussion genehmigt. **2. Präsentation neuer Muster** Frau Staub stellt folgende neue Artikel vor: ..... **3.** ..... **4.** ..... **5.** ..... Schluss der Sitzung: 17.00 Uhr		Verantwortlich/ Termine/Aufträge
Abschliessende Angaben	1. Oktober 20 . . cfl	Die Protokollführerin: Eva Caflisch	

Wie geht man **praktisch** vor? Man macht sich **während** der Sitzung Notizen, die das Wesentliche festhalten, und formuliert die Schlussfassung dann **nach** der Sitzung in Ruhe. Achten Sie bei der Schlussfassung auf eine übersichtliche grafische Gestaltung: hervorheben durch Unterstreichen, Fettschrift; gliedern durch Absätze und Einzüge usw.

Das Protokollieren stellt Anforderungen, man wird nur mit einiger Übung zum «Meister». Haben Sie Geduld mit sich selbst und holen Sie sich am Anfang Unterstützung: Suchen Sie sich eine Vertrauensperson im Teilnehmerkreis aus und bitten Sie sie, sich ebenfalls Notizen zu machen, um dann im Gespräch die wirklich wichtigen Aussagen herauszuarbeiten. Durch Vergleich und Diskussion kann man hier viel lernen und in kurzer Zeit grosse Fortschritte erzielen. Oder vereinbaren Sie mit dieser Person, dass sie Ihnen ein Zeichen gibt, wenn etwas «unter allen Umständen ins Protokoll muss» (Handzeichen!). Bitten Sie ferner den Sitzungsleiter, er möge am Ende jedes Traktandums eine Zusammenfassung des Wesentlichen machen, so wie er es sich im Protokoll wünscht, und dazu auch die Namen der Votanten nennen, die Ihnen vielleicht noch nicht geläufig sind.

Nach kurzer Zeit werden Sie immer sicherer im Protokollieren und auch Spass daran bekommen. Wer das Protokoll führt, verfolgt eine Sitzung sehr wach – man macht viele Beobachtungen und ist auf dem Laufenden.

Protokolle sind oft **vertrauliche** Dokumente. Sie gehen in erster Linie an die Sitzungsteilnehmer und entschuldigte Abwesende, erst in zweiter Linie an einen weiteren Kreis von Interessierten.

19.4 Administratives «danach»

Ist eine Sitzung vorüber, das Protokoll geschrieben, fängt die Nachbearbeitung an. Was gehört dazu?

Versand des Protokolls

Viele Protokolle sind vertraulich und gehen daher nur an die Sitzungsteilnehmer, manchmal aber auch an Personen, die über den Inhalt informiert sein müssen. Ihr Kreis ist zu klären – auf keinen Fall wahllos und unüberlegt Protokolle verschicken.

Weiterleiten von Beschlüssen und Aufgaben

Die Sitzungsergebnisse führen oft zu Aktivitäten (eigentlich will man mit der Kommunikation ja das Handeln effizienter gestalten):

- die Sitzungsteilnehmer selbst haben bestimmte Arbeiten zu erledigen (Kosten klären, Kontakte aufnehmen, ein Inserat entwerfen usw.),
- es entstehen Aufträge an Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter (es sind Informationen zu sammeln, z. B.: In welchem Bereich gibt es am meisten Beschwerden, oder: Wie liessen sich Kosten einsparen? usw.),
- oft ergeben sich auch Aufträge an Aussenstehende (Informationen bei einem Steuerberater einholen usw.).

Es ist wichtig, solche Aufträge weiterzuleiten:

- durch Versand des Protokolls an die beauftragte Person,
- durch Versand von Protokoll**auszügen,** die nur die zu erledigende(n) Aufgabe(n) enthalten,
- mit einem Brief, in dem der Protokollentscheid weitergegeben wird, oder
- durch mündliche Information.

Sitzungsgelder und andere Vergütungen

Wenn Sitzungsteilnehmer Anrecht auf Sitzungsgeld haben (kommt z. B. in Kommissionen von Branchenverbänden vor, wenn selbständig Erwerbende einen halben oder ganzen Tag freistellen müssen für das Treffen; auch in manchen Vereinen werden der Präsident, die Vorstandsmitglieder, der Kassier durch ein Sitzungsgeld für ihren Einsatz entschädigt), ist ihr Name an die Buchhaltungsabteilung oder die zuständige Stelle für Sitzungsgelder weiterzuleiten. Auch Reisespesen für externe Teilnehmer sind abzurechnen.

Die Genehmigung des Protokolls

Meist wird ein Protokoll in der nächsten Sitzung genehmigt. Es kann aber auch sein, dass ein anderes Gremium das Sitzungsprotokoll genehmigen muss, z. B. bei ad hoc eingesetzten Arbeitsgruppen oder Kommissionen, die einem Vorstand unterstellt sind.

Das Aufbewahren von Protokollen

Für die Ablage gelten ganz unterschiedliche Regelungen. Die Teilnehmer legen Protokolle in ihren persönlichen Akten ab; ausserdem ist eine **zentrale** Ablage im Sekretariat nötig. In vielen Firmen werden die Protokolle auch nach Jahrgang gebunden – man kann dann bequem nachschlagen.

Zusammenfassung

Sitzungen sind **vorzubereiten.** Besonderes Organisationsgeschick erfordern **Sitzungen ausserhalb der Routine.**

Durch eine **Voranzeige** wird das Finden eines **Termins** für schwer zusammenzubringende Teilnehmer erleichtert und die **inhaltliche** Vorbereitung der Sitzung eingeleitet: Es wird ein Redaktionsschluss für Anträge bekannt gegeben; evtl. werden Aufträge zum Erstellen von Berichten, Dokumentationen, zum Zusammentragen von Zahlenmaterial usw. übermittelt.

Termine lassen sich telefonisch abstimmen, wenn **wenige** Teilnehmer einzuladen sind; sind es **viele, l**ohnt sich die **schriftliche Anfrage** (Alternativen zur Auswahl stellen, einfache Vorlage z. B. zum Ankreuzen).

Die **Traktanden,** d. h. die Tagungs- oder Sitzungsthemen, sind in einer **Traktandenliste** festzuhalten (gilt grundsätzlich für **jede** Sitzung und für feste wie wechselnde Traktanden).

Zur Organisation von Sitzungen gehört das **Einholen der Traktanden** (mit **Redaktionsschluss)** und ihre **Bereinigung** in einer verbindlichen Liste, auch Tagesordnung genannt.

Zu jeder wichtigen Sitzung mit nicht konstanter Teilnehmerrunde sollte **schriftlich** eingeladen werden. In die **Einladung** gehören:

1. **Datum** und **Zeit** (voraussichtliche Dauer).
2. **Ort** (wenn nicht allgemein bekannt, mit präziser Adresse und Telefonnummer).
3. **Kreis der Teilnehmer** oder namentliche Aufzählung der Eingeladenen.
4. **Traktanden** (Themen) oder **Programm.**
5. **Unterlagen** zu den Traktanden.
6. Eine **Einleitung** und ein **Schluss** (Begrüssung und Begründung der Einladung; positiver Schlusssatz).
7. **Talon** (falls Anmeldung erforderlich ist).

Es sind alle **organisatorischen Vorbereitungen** zu treffen, die einen reibungslosen Sitzungsverlauf gewährleisten: Reservationen, Organisation von Hilfsmitteln, Verpflegung, Reisen usw.

Protokollieren = schriftliches Festhalten der **wesentlichen Inhalte** von Sitzungen und Besprechungen.

Man unterscheidet folgende **Protokollarten**:

1. Protokoll über den Gesprächsverlauf (entweder alle Einzelvoten mit Namen oder Zusammenfassung der wesentlichen Voten ohne Namen), sog. **Kurzprotokoll.**
2. **Beschlussprotokoll** (nur gefasste Beschlüsse).

Wörtliche Protokolle kommen im Geschäftsalltag nicht vor.

Aufbau: Gleich bleibende Angaben am Anfang und am Ende. Mittelteil: eigentlicher Protokollinhalt in leicht verständlicher Sprache und klar gegliedert.

Als **administrative Arbeiten im Nachgang von Sitzungen** fallen an:

Protokoll genehmigen lassen / Protokoll versenden / Beschlüsse und Aufträge weiterleiten / Spesen abrechnen / Protokoll sicher aufbewahren.

Repetitionsfragen

63 «Schriftliche Einladungen sind unpersönlich; ich benachrichtige daher die Teilnehmer von Sitzungen lieber persönlich, d. h. durch einen Telefonanruf.» Wie denken Sie über diese Einstellung?

64 In Ihrer Firma verschickt man die definitive Einladung zu wichtigen Sitzungen 14 Tage vor dem Sitzungstermin. Was tun Sie, wenn die Unterlagen nicht rechtzeitig beisammen sind?

65 Welche Protokollart würden Sie in den folgenden Situationen wählen?

A] In einem Gespräch zwischen zwei Personen wird ein interner Prozess neu definiert.

B] An der vierteljährlichen Informationssitzung nehmen alle Mitarbeitenden teil.

C] Eine Gerichtsverhandlung wird protokolliert.

D] An einer Sitzung der Geschäftsleitung wird diskutiert, welche Werbestrategie angewendet werden soll.

66 Vereinfachen Sie die folgenden Protokollsätze und machen Sie sie dadurch verständlicher:

A] H. Schlegel erklärte, er müsse festhalten, dass er sich mit dieser Massnahme nicht einverstanden erklären könne.

B] Von M. Lampert wurde ausgeführt, es sei festgestellt worden, dass viele Lehrmeister vom obligatorischen Turnunterricht nicht begeistert seien.

C] A. Meier lehnte die gemachten Vorschläge ab, da sie seiner Meinung nach nicht die gewünschten Verbesserungen brächten.

D] K. Klug führte aus, dass er überzeugt sei, dass sich diese Neuerung aufdränge.

E] F. Jäger wandte ein, er glaube nicht, dass diese Umorganisation den erhofften Erfolg bringe.

67 Die folgende Einladung betrifft keine «normale» Sitzung, aber sie kommt in ihrer Art im Geschäftsalltag vor. Einladungen zu Tagungen, Weiterbildungsveranstaltungen, zu einem Betriebsausflug, einem Pensioniertentreffen usw. sind in etwa nach diesem Muster aufgebaut. – Lesen Sie sie und formulieren Sie dann den Anmeldetalon:

AUTOMOBIL CLUB DER SCHWEIZ

8032 Zürich, 16.04.20 . .
Tel. 01 / 252 15 00

Einladung zur Maifahrt
Donnerstag, 23. Mai 20 . .
Ausflug ins Elsass, nach Village-Neuf

Liebe Clubdamen

Was wäre der Frühling ohne die zarte Verführung der Spargel? Wir laden Sie zu einer Fahrt über Land ein. Über den Bötzberg und durchs Fricktal fahren wir nach Village-Neuf, 10 km von Basel entfernt, wo wir im Restaurant Biry «A la Tête d'Or» zu Mittag essen: **Schinken, Spargel à discrétion und Dessert.** (Wein, Mineralwasser und Kaffee sind in-begriffen, Sie müssen also kein französisches Geld wechseln.) Auf der Rückfahrt besuchen wir die neu renovierte Klosterkirche Königsfelden.

Programm:

10.00 Uhr	Abfahrt ab Carparkplatz Sihlquai (mit «Fröhlich-Car»); Tram 4 und 13, Parkhaus in nächster Nähe
12.00 Uhr	Mittagessen im Restaurant Biry
14.30 Uhr	Weiterfahrt
16.00 Uhr	Besichtigung der Klosterkirche Königsfelden
18.30 Uhr	Ankunft in Zürich (Carparkplatz Sihlquai)

Die Kosten betragen **Fr. 100.–;** halten Sie diesen Betrag bitte wie üblich in einem Couvert (mit Ihrem Namen versehen) bereit.

Anmeldeschluss: Donnerstag, 16. Mai 20 . . **Ihre Anmeldung ist verbindlich!**

Achtung: **Pass oder Identitätskarte nicht vergessen!**

Wir freuen uns mit Ihnen auf diese Fahrt.

Freundliche Grüsse

Kommission für Damenveranstaltungen
Die Präsidentin: Erika Gmünder

68 In Protokollen von Geschäftssitzungen ist oft eine spezielle **Auftragskolonne** vorgesehen:

	Verantwortlich Auftrag/Termin
Eintritt Frau Mauerhofer am 1.5.	
Einführung und Arbeitsplatz vorbereiten	Frau Ruoff
Entwurf des neuen Katalogs	
Vorwort entwerfen	Herr Dr. Blum / 8.7.20 . .
Offerten in mindestens 3 Druckereien einholen	Herr Keiser / 15.7.20 . .
Bereinigung aller Zeichnungen mit dem Grafiker	Frau Lassault / 20.7.20 . .

Damit ist klar, wer was zu erledigen hat. Überlegen Sie, **wie** die Erfüllung dieser Aufträge kontrolliert wird.

69 Die beiden folgenden Sätze aus einem Protokoll verfälschen die ursprünglichen Aussagen – worin liegt die Verfälschung?

A] **Aussage:** Peter Schuster: *«Ich bin überzeugt, dass sich die Anschaffung dieser Maschine aufdrängt, wenn unser Betrieb rationalisieren will.»*

Wiedergabe im Protokoll: Peter Schuster: Die Anschaffung der Maschine lohnt sich, wenn wir rationalisieren wollen.

B] **Aussage:** Paul Meier: *«Ich lehne die Vorschläge ab, da sie die Realität nicht berücksichtigen.»*

Wiedergabe im Protokoll: Paul Meier lehnt die unrealistischen Vorschläge ab.

70 Verfassen Sie anhand der folgenden Diskussion eines Männerturnvereins ein Beschlussprotokoll.

Präsident: *«Ich möchte den Herbstausflug unseres Turnvereins besprechen. Der Ausflug, zu dem wir unsere Partnerinnen mitnehmen, ist zur Tradition geworden. Ich denke, wir machen das auch dieses Jahr so.»* (Pause, Kopfnicken.) *«Aus eurem Schweigen schliesse ich, dass ihr einverstanden seid. Hat jemand Vorschläge für die Reiseroute?»*

F. Strobl: *«Bevor wir über die Reiseroute sprechen, möchte ich einen Vorschlag zur Diskussion stellen: Ich finde, wir sollten nicht mehr mit unseren Privatautos, sondern mit einem Car fahren. Das wäre umweltschonender.»*

P. Zurbriggen: *«Gute Idee, ich wäre dafür.»*

M. Ebner (Kassier): *«Ich fürchte aber, das käme zu teuer. Es müssten ja wirklich alle mitkommen können.»*

A. Tomba: *«Aber wir müssen ja nicht so weit fahren. Es gibt genug schöne nahe Orte.»*

F. Strobl: *«Ich schlage vor, dass wir uns bei einem Carunternehmen nach dem Preis für 100 Kilometer erkundigen. Dann können wir später entscheiden, ob wir mit dem Car oder unseren Autos fahren wollen und wohin. Ich wäre bereit, mich zu erkundigen.»*

Präsident: *«Vielen Dank. Könntest du das bis nächste Woche erledigen? Dann entscheiden wir definitiv nach der nächsten Turnstunde. Sind alle einverstanden?»* (Alle nicken.)

Teil D
Anhang

Literaturverzeichnis und -empfehlungen

Fuchs-Heinritz, Werner; Lautmann, Rüdiger und Rammstedt, Otthein: Lexikon zur Soziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 1994.

Harris, Thomas A.: Ich bin o. k. Du bist o. k., Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2003.

Kauffeld, Simone: Teamdiagnose, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, 2001.

Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes und Stratmann, Roswitha: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2004.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2004.

Seifert, Josef W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Das Standardwerk, GABAL Verlag GmbH, Offenbach, 2004.

von Rosenstiel, Lutz: Grundlagen der Organisationspsychologie, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H. und Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Huber & Lang, Bern, 2003.

Antworten zu den Repetitionsfragen

1 Seite 16

Erfolgsfaktoren für Projekte:

A] Methodik

B] Projektteam

C] Projektumfeld

D] Kommunikation

2 Seite 16

A] Kongress: Ja, alle typischen Merkmale eines Projekts sind gegeben.

B] Umbau: Ja, alle typischen Merkmale eines Projekts sind gegeben.

C] Aufbau eines MIS: Ja, alle typischen Merkmale eines Projekts sind gegeben.

D] Jahresplanung: Nein, es handelt sich um eine ordentliche Planungsaufgabe, die jährlich wiederkehrend erledigt werden muss.

E] Reorganisation: Ja, alle typischen Merkmale eines Projekts sind gegeben.

F] Führungsworkshop: Je nachdem, ob es sich dabei um einen regelmässig oder einen einmalig stattfindenden Anlass handelt, wer dafür verantwortlich zeichnet und welche Bedeutung diesem Workshop zukommt, kann man von einem Projekt sprechen oder nicht.

3 Seite 22

Zuordnung zu den Projektphasen:

A] Vorstudie

B] Grobkonzept

C] Realisierung

D] Detailkonzept

4 Seite 22

Mit dem Phasenkonzept legt man das methodische Vorgehen für den gesamten Projektverlauf fest; eine Phase bildet einen abgeschlossenen Aufgabenblock innerhalb des Projekts.

Wie der Name schon sagt, definiert der Planungszyklus das methodische Vorgehen innerhalb einer Planungsphase; für die Erreichung des Phasenziels müssen sämtliche sechs Schritte des Planungszyklus durchlaufen worden sein.

5 Seite 22

Vor allem angesprochen werden die folgenden Zwecke:

A] Transparenz für die Entscheidenden und das Projektteam sowie Unterstützung der Projektleitung bei der Projektplanung und -steuerung

B] Klare Meilensteine für Entscheidungen

C] Unterstützung der Projektleitung bei der Projektplanung und -steuerung sowie Überblick bewahren trotz Detailarbeit

6 Seite 32

A] Falsch. In vielen Projekten lassen sich Zielkonflikte nicht vermeiden. Allerdings muss man hierbei zwischen sog. starken Konflikten bei Muss-Zielen und sog. schwachen Konflikten bei Kann-Zielen unterscheiden. Starke Konflikte müssen bereinigt werden, schwache Konflikte löst man durch die Gewichtung der Kann-Ziele.

B] Richtig. Die Beschreibung einer Problemlösung ist ein unechtes Ziel.

C] Richtig. Vorgehensziele sind Abwicklungsziele.

D] Falsch. Muss-Ziele gelten als eindeutig zu erfüllende Restriktionen; lediglich Kann-Ziele müssen gegebenenfalls gewichtet werden.

7 Seite 32	Um die Zielerreichung messen zu können, brauchen Ziele einen Massstab: Sie müssen operationalisiert werden. Als Massstab sind sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien möglich.
8 Seite 32	(Kommentar) Wenn möglich, sollten Sie für Ihr Projekt die Interessen der Stakeholdergruppen Sponsoren, Kunden, Entscheider und Opinionleader beschreiben können.
9 Seite 42	Auswertung Einfluss-Interessen-Matrix: • S1: Keine besonderen Aktivitäten, ausser ergebnisorientierten Informationen; diese Stakeholder verfügen über wenig Einflussmöglichkeiten auf das Projekt. • S2: Kooperation, Beziehungspflege; diese Stakeholder sind die wichtigsten Partner im Projekt, ihr Einfluss und ihr Interesse sind hoch. • S3: Aktiv und regelmässig informieren; trotz des geringen Einflusses sind diese Stakeholder besonders in schwierigen Situationen nicht zu unterschätzen, da ihr Interesse am Projekt gross ist. • S4: Zufrieden stellen; aufgrund ihrer Machtstellung haben sie einen grossen Einfluss, auch wenn sie sich für das betreffende Projekt weniger zu interessieren scheinen.
10 Seite 42	Schlüsselfragen bei der Projektumfeldanalyse: • Welche Stakeholder sind vom Projektergebnis wie betroffen? • Welche Interessen verfolgen die Stakeholder? • Wie lassen sich die Projektziele mit den Interessen der relevanten Stakeholder vereinbaren?
11 Seite 42	A] Kunden (Anwender) B] Sponsoren C] Kunden (Nutzer) D] Opinionleader
12 Seite 52	A] Argumente für die Stabs-Projektorganisation: • Keine Beeinträchtigung des regulären Tagesgeschäfts • Aufnahme von Mitarbeitenden in das Projektteam einfach möglich (keine Wiedereingliederung notwendig, Mitarbeitende können in mehreren Projekten tätig sein) • Keine grösseren organisatorischen Massnahmen notwendig B] Argumente für eine andere Projektorganisationsform: • Grosse Bedeutung für das Unternehmen: Kostenfolgen im Entlohnungssystem • Mittleres bis hohes Risiko der Zielerreichung: heikles Projekt mit Risiko eines Imageschadens, wenn die Ziele nicht erreicht werden • Mittlerer bis hoher Komplexitätsgrad • Grosses bis sehr grosses Bedürfnis nach einer zentralen Projektsteuerung
13 Seite 52	A] Richtig B] Richtig C] Falsch, der Auftraggeber trägt die Gesamtverantwortung.

14 Seite 52

Für die Matrix-Projektorganisation sprechen die folgenden Kriterien:

- Grosse Bedeutung für das Unternehmen
- Teilzeitmitarbeitereinsatz erforderlich
- Verschiedene Unternehmensbereiche bzw. Schnittstellen sind zu koordinieren (mittlerer bis hoher Komplexitätsgrad)
- Bedürfnis des Auftraggebers nach einer zentralen Steuerung
- Mittelfristige Projektdauer

Eine reine Projektorganisation einzurichten, wäre zu aufwendig, und für eine Stabs-Projektorganisation ist das Vorhaben zu bedeutungsvoll und zu umfangreich.

15 Seite 60

Projektstrukturplan für den Kongress «Lernen mit Neuen Medien»:

A] Gliederung nach Objekten

B] Die Gliederung nach Objekten scheint aus folgenden Gründen sinnvoll:
- Logische Aufteilung von abgrenzbaren Kongress-Teilelementen
- Transparente Struktur (für Entscheidungsgremien, Projektleitung und -mitarbeitende nachvollziehbar)

16 Seite 60

Am ehesten kommen die folgenden Gliederungsprinzipien infrage:

- Gliederung nach Projektphasen (Begründung: Es handelt sich um ein einfacheres Organisationsprojekt, bei dem die Gliederung gemäss Vorgehensmethodik ausreicht.)
- Gliederung nach Objekten (Begründung: Sofern unterschiedliche Gegebenheiten in den Absatzmärkten herrschen, die einen wesentlichen Einfluss auf die Produktmanagementlösung haben könnten, ist dieses Gliederungsprinzip passender als die Gliederung nach Projektphasen.)

17 Seite 60

Eine angemessene Strukturierungstiefe erreichen Sie, wenn Sie allen am Projekt beteiligten Mitarbeitenden klare Arbeitspaketaufträge vergeben können.

18 Seite 68

Weil nach der Ablaufplanung die Terminplanung erfolgt, bei welcher der zeitliche Aufwand pro Vorgang berechnet wird.

19 Seite 68

Der kritische Pfad zeigt alle Vorgänge des Projekts, die keine Zeitreserven bis zum Beginn des nächsten Vorgangs aufweisen. Somit wirkt sich eine Zeitverschiebung bei einem solchen Vorgang direkt auf das Ende des Projekts aus.

20 Seite 68

A] Bemerkung zur Vorgangsliste für den Kongress «Lernen mit Neuen Medien»: Nicht der Zeitaufwand der betreffenden Personen, sondern die Dauer des Vorgangs wird eingetragen.

ID	Vorgang (Arbeitspaket)	Dauer (Tage)	Verantw.	Vorgänger
P3.1	Grobkonzept für Kongressprogramm entwerfen (Varianten)	16	R. Weibel	
P3.2	Detailkonzept für Kongressprogramm erstellen	10	R. Weibel	P3.3
P3.3	Referenten aufbieten	16	T. Reichlin	P3.1
P3.4	Dokumentation zu den Referaten zusammenstellen	41	N. Cotti	P3.5
P3.5	Detailkonzept für Podiumsdiskussion erstellen	9	G. Lukesch	P3.2
…	…	…	…	…

B] Mögliche Begründung für Vorgängerdefinition: Für das Detailkonzept müssen die Referenten (bzw. Referatsthemen) bekannt sein; aus dem Detailkonzept für das Kongressprogramm ergibt sich jenes für die Podiumsdiskussion; die Dokumentation kann erst erfolgen, nachdem das Programm feststeht.

21 Seite 75

- Es handelt sich bei dieser Formulierung («Sie kümmern sich …») nicht um ein Ziel, sondern um eine Tätigkeit; das Kriterium **R** (result-oriented) ist somit nicht gegeben. **M** (measurable) ist ebenfalls nicht gegeben, weil «intensiver» kein klarer Massstab ist. Ausserdem fehlt beim Kriterium **S** (specific) eine konkrete Aussage, was mit «sich kümmern» konkret gemeint ist (geht es z. B. um die Betreuung am Arbeitsplatz, um die Einbindung in das Team usw.?).
- Möglicher Verbesserungsvorschlag: «Am 31.3.20xx können die beiden Lehrlinge die in ihrer Stellenbeschreibung definierten Aufgaben selbstständig erledigen.»

22 Seite 75

Regelmässige Abgleiche braucht es aus folgenden Gründen:

- Unternehmen bewegen sich in einem dynamischen System. Womöglich werden vereinbarte Ziele hinfällig oder verändern sich, sodass Anpassungen in der Zielvereinbarung notwendig werden. Sich inzwischen als unrealistisch oder nicht erfüllbar erweisende Ziele müssen ebenfalls gestrichen bzw. angepasst werden.
- Zwischenbesprechungen dokumentieren den Arbeitsfortschritt und ermöglichen der Führungsperson, allfällige Fehlentwicklungen rechtzeitig zu korrigieren.

23 Seite 76

A] Die Zielvereinbarung legt fest, welches Endresultat erreicht werden soll, jedoch nicht, wie es erreicht werden soll. Die Mitarbeitenden werden zum selbstständigen Handeln motiviert und es liegt an ihnen, den Weg zum Ziel zu bestimmen und entsprechend Verantwortung zu übernehmen.

B] Ja, qualitative Ziele können ebenfalls vereinbart werden. Wichtig dabei ist, einen entsprechenden qualitätsbezogenen Hilfsmassstab oder Leistungsstandard zu vereinbaren.

C] Die beiderseitige Formulierung legt die Zielvorstellungen offen und bietet eine Diskussionsgrundlage für die Vereinbarung. Dadurch erhöht sich die Identifikation mit den angestrebten Zielen.

24 Seite 87

A] Ähnlichkeit

B] Subjektive Bewertung

C] Erfassbarkeit

25 Seite 87

Zutreffende Phase des Problemlösungsprozesses:

A] Planung

B] Analyse

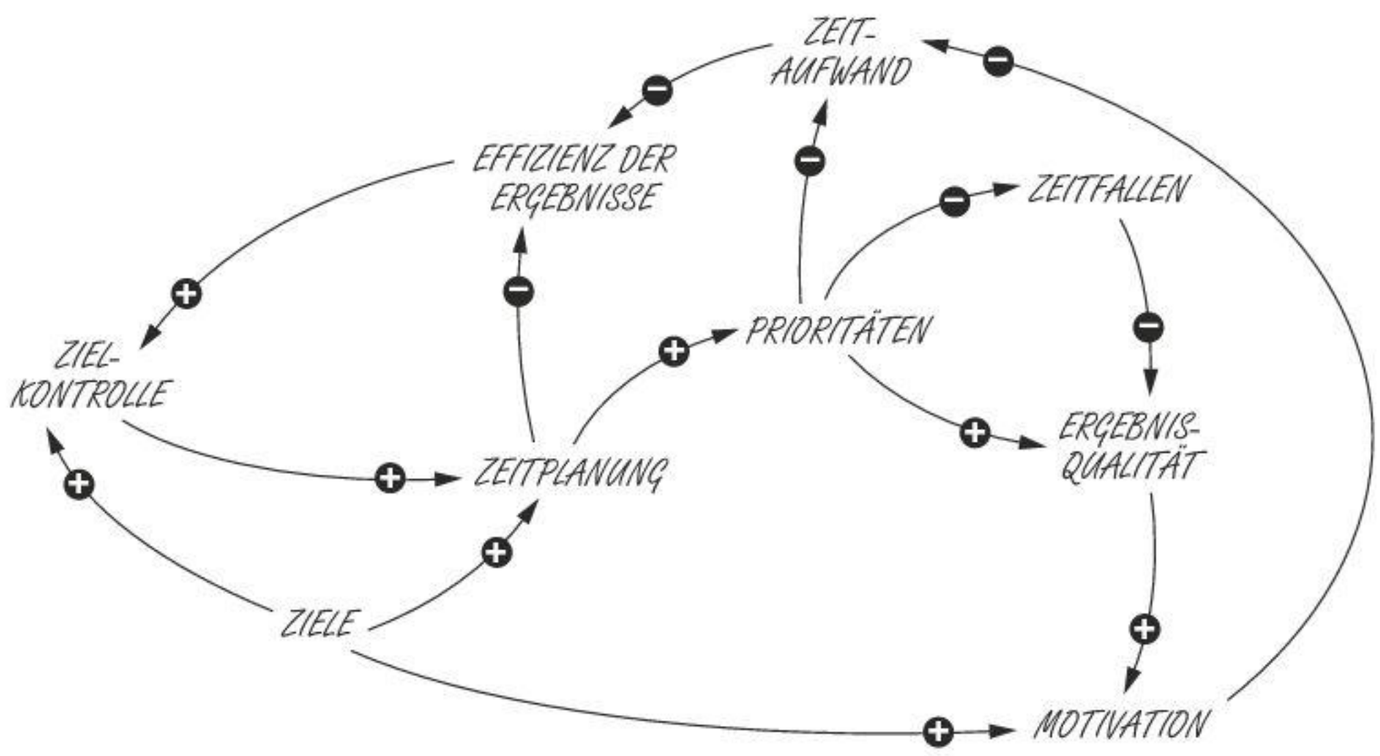
C] Analyse

D] Realisierung

E] Kontrolle

26 Seite 88

Das Problemnetzwerk zu Tinas Zeitplanung könnte folgendermassen aussehen:



27 Seite 88

Oft liegen die Ursachen bei komplexen Problemen noch im Dunkeln, sodass man sich weniger auf Fakten als auf persönliche Interpretationen oder Meinungen abstützen kann. Darum ist es wichtig, eine einseitige oder eingeschränkte Sichtweise auf das Problem zu vermeiden und es stattdessen aus vielen verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten.

28 Seite 102

Zwischen den Zeilen könnten die Aussagen wie folgt interpretiert werden:

A] Die Lohnfrage war für den Kündigungsentschluss nicht entscheidend. Offenbar gibt es aber andere, ausschlaggebende Gründe.

B] Persönliche Bedenken des Senders dieser Botschaft, dass er sich in der Gruppe nicht integriert fühlt. Auch möglich: Der Sender möchte eine Bestätigung abholen, dass er in der Gruppe willkommen ist.

C] Der Sender signalisiert, dass er eine Sonderleistung erbracht hat. Die Vorgesetzte soll diesen Umstand zur Kenntnis nehmen und Anerkennung dafür aussprechen (kann als Wunsch «zwischen den Zeilen» interpretiert werden).

D] Der Sender fühlt sich gegenüber seinem Arbeitskollegen nicht gleichwertig behandelt. Je nach Tonfall und Vorgeschichte könnte der Sender beim Empfänger verdeckt um Trost bitten.

29 Seite 102

(Kommentar)

Ihre drei Beispiele sollten mindestens eines der folgenden Elemente des Kommunikationsprozesses widerspiegeln:

- Der Sender codiert seine Botschaft nicht so, dass der Empfänger sie eindeutig decodieren kann. Auch kann es sein, dass der Sender sich undeutlich oder missverständlich ausdrückt (z. B. undeutliches Sprechen oder inkongruente Körperhaltung).
- Der Empfänger decodiert die Mitteilung nicht im Sinne des Senders. Dies führt zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen.
- Die Sinneswahrnehmung vom Empfänger kann infolge Stress, Antipathie oder persönlicher Betroffenheit eingeschränkt werden. Er hört bzw. sieht dann nur noch das, was er hören bzw. sehen will.
- Auch äussere Einflussfaktoren spielen eine Rolle. So kann z. B. eine Mitteilung nicht richtig übermittelt werden, weil der Lärmpegel zu laut war. Oder das diffuse Licht lässt die Interpretation der Mimik des Gegenübers nicht zu usw.

30 Seite 102

Eine mögliche Interpretation ist:

A] Senderin

- Sachinhalt: Du bist ein Macho.
- Beziehung: Du bist nicht mehr wert, nur weil du ein Mann bist.
- Selbstoffenbarung: Ich lasse mich nicht kleinkriegen.
- Appell: Verändere dein Verhalten.

B] Empfänger

- Sachohr: Du sagst, ich bin ein Macho.
- Beziehungsohr: Du bist eine empfindliche Frau.
- Selbstoffenbarungsohr: Ich lasse mich nicht dominieren.
- Appell: Ich bleibe, wie ich bin.

31 Seite 102

Die verbale Kommunikation können wir direkt beeinflussen. So können wir uns z. B. in einem Streit bewusst zurücknehmen und uns entgegenkommend äussern. Die nonverbale Kommunikation ist auf Dauer weniger gut steuerbar; oft geschieht sie automatisch und ist dementsprechend unreflektiert. Nonverbale Signale entsprechen eher der inneren Einstellung und gelten deshalb als verlässlicher.

32 Seite 102

Das zweite Axiom: Jede Kommunikation hat eine Sach- und eine Beziehungsebene. Meist ist das Wie bzw. die Botschaft auf der Beziehungsebene ausschlaggebend dafür, wie sie vom Empfänger aufgefasst wird.

33 Seite 115

(Kommentar)

Ihr Beispiel sollte den folgenden Unterschied aufzeigen:

- Beim aktiven Zuhören handelt es sich um das einfühlsame Erfassen der Aussage inkl. der Gefühlswelt des Gegenübers.
- Die Technik des Spiegelns ist eine Weiterentwicklung des aktiven Zuhörens. Die erfasste Botschaft wird zusammengefasst und in eigenen Worten zurückgespiegelt.

34 Seite 115

A] Offene Frage

B] Suggestivfrage

C] Verhaltensorientierte Frage

D] Konkretisierende Frage, auch richtungsweisende Frage

E] Offene Frage

F] Alternativfrage

35 Seite 116

Die Metakommunikation braucht Mut und persönliche Bereitschaft, weil wir dabei unsere Empfindungen und Gefühle offen und direkt mitteilen. Indem wir uns öffnen, sind wir auch verletzbarer bzw. angreifbarer. Im Weiteren bedingt die Metakommunikation eine Auseinandersetzung mit uns selbst: mit dem eigenen Kommunikationsverhalten, aber auch mit den Fremdbildern, die wir von den anderen Gesprächspartnern erhalten und die möglicherweise unser Selbstbild infrage stellen. Eine solche Konfrontation des Selbstbilds mit dem Fremdbild ist zwar ein sehr hilfreicher, oft aber auch ein schmerzhafter Prozess.

36 Seite 116

(Kommentar)

Ihre Analyse der beiden Fernseh-Talkshows könnte die folgenden Unterschiede aufzeigen:

- Aufgrund offener Fragen antwortet die interviewte Person persönlicher und spontaner, als wenn hauptsächlich geschlossene Fragen gestellt werden.
- Der wechselnde Gebrauch von Frageformen verleiht dem Interview mehr Lebendigkeit und Tiefe. Es ergibt sich nicht einfach ein «Frage-Antwort-Spiel», sondern ein echter Dialog zwischen den Gesprächspartnern.
- Das Gesprächsklima wirkt angespannter durch geschlossene oder Suggestivfragen, lebendiger durch offene Fragen, direkter durch konkretisierende, reflektierende oder richtungsweisende Fragen.

37 Seite 126

(Kommentar)

Mögliche Beschreibung einer guten Präsentation:

In einer guten Präsentation vermitteln der Inhalt, die präsentierende Person und ihre Präsentationstechnik (Rhetorik) einen professionellen Eindruck. Die inhaltliche Aufbereitung des Themas ist an die Zielsetzung, an das Zielpublikum und an das Zeitbudget der Präsentation angepasst. Mit ihren verbalen und nonverbalen Kommunikationsfähigkeiten und mit ihrer Ausstrahlung vermag die präsentierende Person das Publikum für das Thema und auch für sich einzunehmen.

38 Seite 126

Der Produktionsleiter ist sich nicht bewusst, dass die neu eintretenden Mitarbeitenden weder über seine Herstellungs- und Branchenkenntnisse verfügen noch sich dafür bis ins Detail interessieren. Er vergass, sich auf das Zielpublikum einzustellen und zu hinterfragen, welche Botschaft spannend, informativ und angepasst wäre.

39 Seite 126

- Wenn Sie beim Präsentieren den Faden verloren haben, fassen Sie die bisherigen Aussagen nochmals kurz zusammen. Sie gewinnen so Zeit und können sich selbst neu orientieren.
- Entspannen Sie sich bewusst und atmen Sie ruhig und tief durch.
- Teilen Sie dem Publikum einfach mit, dass Sie den Faden verloren haben. Nichts wirkt entwaffnender als Ehrlichkeit und Offenheit.

40 Seite 126

Empfohlener Medieneinsatz für die Präsentation:

- Maximal fünf bis sechs Folien, um das Wesentliche (z. B. einige wenige Statistiken zur Entwicklung der Jugendarbeitslosigkeit, Schlagworte aus der Zeitung oder die wichtigsten Konzeptansätze der Quartierpolitik) zu veranschaulichen.
- Wenn Sie lediglich einige zentrale Ansätze einer modernen Quartierpolitik veranschaulichen wollen, reichen die entsprechenden Karten an der Pinnwand oder Stichworte auf dem Whiteboard oder auf dem Flipchart aus.
- Falls es einen Dokumentarfilm oder einen Tagesschau-Filmbeitrag zum Thema gibt, wäre dies ein geeigneter Einstieg ins Thema. Jedoch nur, wenn dieser Beitrag nicht mehr als ca. drei Minuten dauert.

41 Seite 135

A] Sprechpausen helfen sowohl dem Publikum als auch der präsentierenden Person, sich zu konzentrieren, die Ausführungen zu strukturieren und einen Gedankengang abzuschliessen, bevor ein neuer kommt.

B] Die Visualisierung muss das Gesagte unterstützen. Sie darf es nicht übertrumpfen. Der Mensch hat eine beschränkte Aufnahmefähigkeit von äusseren Reizen, sodass eine überladene Präsentation mehr verwirren als helfen kann. Das richtige Mass ist entscheidend und im Zweifelsfall gilt deshalb: Lieber weniger und das Richtige, als mehr.

C] Scheinbare Widersprüche durch die Provokation immer auflösen und mit Provokationen niemanden persönlich angreifen.

42 Seite 135

A] Kurvendiagramm, um den Entwicklungsverlauf der Absatzzahlen hervorzuheben, oder evtl. ein Säulendiagramm (Gegenüberstellung der absoluten Zahlen der einzelnen Monate)

B] Säulen- oder Balkendiagramme, in denen die zehn Verkaufsfilialen einander gegenübergestellt werden

C] Kreis- oder Kuchendiagramm, das die Marktanteile der Anbieter am Gesamtmarkt (100%) veranschaulicht

43 Seite 135

A] Rhetorische Stilmittel (Rhetorik)

B] Visualisierung (Rhetorik)

C] Körpersprache (Rhetorik) und Ausstrahlung / Temperament (Persönlichkeit)

44 Seite 143

Xaviers Ziel, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, ist nicht vollständig, weil das Zielausmass und die Zieldauer fehlen.

Nachfolgend ein paar Verbesserungsvorschläge – Ihre können davon abweichen, achten Sie jedoch darauf, dass darin der Zielinhalt, das Zielausmass und die Zieldauer enthalten sind.

- Ab sofort mindestens zweimal monatlich mit meiner Frau gemeinsam ausgehen (zum Essen, ins Kino oder Theater, zum Tanzen u. Ä.).
- Ab nächstem März einen Mittwochnachmittag pro Monat freinehmen und diesen für einen gemeinsamen Ausflug mit der Familie nutzen.
- Ab sofort an vier Morgen pro Woche nicht vor 8 Uhr zur Arbeit fahren; zusammen mit der Familie frühstücken.

45 Seite 143

Mögliche Antwort auf Melanies Frage:

Lassen Sie Ziele, die Sie sowieso nicht verwirklichen können, besser fallen. Es bringt nämlich mehr, wenn Sie solche «Luftschlösser» hinter sich lassen und sich stattdessen auf die erreichbaren Ziele konzentrieren. Sie schaffen sich damit eine bessere Erfolgsbasis, als wenn Sie ein schlechtes Gewissen wegen der nicht erreichten Ziele haben.

46 Seite 143

Work-Life-Balance bedeutet ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Bedürfnissen im Berufsleben und jenen im Privat-, Familien- und Gemeinschaftsleben. Dementsprechend ist diese Balance auch bei den Lebenszielen zu berücksichtigen. Sich nur auf die Arbeits- und Leistungsziele zu konzentrieren, ist zu einseitig, weil andere zentrale Lebensbedürfnisse unbeachtet bleiben.

47 Seite 158

(Kommentar)

Ob Sie eher Annas «Salami-Taktik» anhängen oder wie Birgit die sportliche Herausforderung brauchen, müssen Sie für sich selbst entscheiden oder feststellen. Wenn Sie jedoch dazu neigen, sich die Latte hoch zu legen, hier eine Warnung: Denken Sie unbedingt daran, auch ehrgeizige Ziele in Teilziele zu gliedern und diese mit Fristen zu versehen. Sonst laufen Sie Gefahr, solche Ziele niemals anzugehen und demzufolge daran zu scheitern.

48 Seite 158

A] Es gibt verschiedene Konkretisierungsmöglichkeiten für Marcels Ziel, wie z. B.:

- Ab nächstem Monat mindestens einmal wöchentlich mit Karin zum Tanzen oder ins Kino / Theater / Konzert gehen.
- Jeden Samstagvormittag mit Sofie zum Kinderturnen gehen und Sebastian zu mindestens jedem zweiten Fussballmatch begleiten.
- Jedes Jahr 2 Wochen Sommerferien machen, ohne Arbeitsunterlagen mitzunehmen oder Anrufe bzw. Mails entgegenzunehmen.

B] Verbesserungsmöglichkeiten für das Ziel «Ich verbessere ab sofort mein persönliches Zeitmanagement» sind z. B.:

- Ab sofort sind bei Arbeitsbeginn jeweils 10 Minuten für die Tagesplanung gemäss der ALPEN-Methode reserviert.
- Ab dem 1.3.20xx führe ich mein Zeitplanbuch vollständig, d. h. inkl. Aktivitätenliste und Prioritätenbildung.
- Meine Arbeitstage verplane ich ab sofort nur noch zu maximal 60% und halte 40% der Arbeitszeit für Unvorhergesehenes frei.

49 Seite 158

(Kommentar)

Rogers Bereitschaft, seine Mitarbeitenden jederzeit zu unterstützen, ist sicher lobenswert. Jedoch riskiert er damit, in eine gefährliche Zeitfalle zu geraten: Wenn er sich immer wieder unterbrechen lässt, kann er sich zu wenig intensiv auf die Erledigung geplanter Aufgaben konzentrieren. Wahrscheinlich wird er dafür regelmässig länger brauchen als nötig.

Besser plant Roger klare Zeitfenster für Mitarbeiterbesprechungen ein und berücksichtigt bei der Tagesplanung genügend Pufferzeiten für Unvorhergesehenes.

50 Seite 158

(Kommentar)

A] Das Brecht-Zitat weist darauf hin, dass sich Pläne in der Regel nicht so durchführen lassen, wie ursprünglich angenommen. Je nach Projekt sind mehrere Planänderungen durchaus normal.

B] Ob Sie die Aussage des Zitats voll unterstützen oder eher relativieren wollen, ist abhängig von Ihrer Persönlichkeit und teilweise auch eine Frage der Interpretation. Denn wenn sich bei der konkreten Durchführung eines Plans zeigt, dass man in einer Kleinigkeit vom Plan abweichen muss, kann das als eine Planänderung oder als ein Zeichen für Flexibilität bei der Umsetzung bewertet werden. – Wie bei anderen Fragen nach Ihrer persönlichen Einschätzung gibt es auch hier keine «richtige» und keine «falsche» Antwort.

51 Seite 158

Argumente für das schriftliche Planen:

- Mehr Verbindlichkeit: Wenn Sie schriftlich planen, machen Sie gleichzeitig einen Vertrag mit sich selber. Diesen halten die meisten Menschen für verbindlicher als eine Planung im Kopf.
- Mehr Denkkapazitäten für Wichtiges: Durch das schriftliche Festhalten müssen Sie nicht länger Denkkapazitäten für die Planung frei halten, sondern können sich besser auf die Erledigung der Aufgaben konzentrieren.
- Mehr Selbstmotivation: Obwohl sie eine erledigte Aufgabe auch gedanklich «abhaken» könnten, ist es für die meisten Menschen motivierender, diesen Haken «schwarz auf weiss» vor sich zu haben, also physisch zu machen.

52 Seite 170

Auf den ersten Blick mag es tatsächlich häufig scheinen, als seien alle Aufgaben gleichrangig, d. h., es fällt schwer, spontan Prioritäten zu setzen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber, dass man Aufgaben immer in eine Rangfolge bringen und / oder gegebenenfalls von anderen erledigen lassen (= delegieren) kann.

53 Seite 170

Die ABC-Analyse hilft bei der Entscheidung über die Wichtigkeit von Aufgaben: A-Aufgaben sind sehr wichtig, B-Aufgaben weniger wichtig und C-Aufgaben unwichtig.

Das Eisenhower-Prinzip beruht auf der Feststellung, dass man leicht unter den Druck gerät, dringende Aufgaben zu lösen, selbst wenn sie nicht besonders wichtig sind. Um sich dem Diktat der Dringlichkeit zu entziehen, wird jede Aufgabe in Hinblick auf Wichtigkeit und Dringlichkeit bewertet und entsprechend behandelt.

54 Seite 170

A] Prioritäten zu setzen, hat unter anderem folgende Vorteile:

- Wer immer zuerst die wichtigsten Aufgaben erledigt, kann sich darauf konzentrieren und muss nicht wegen etwas Wichtigerem unterbrechen.
- Es ist von vornherein klar, welche Aufgaben man selber erledigen muss und welche von anderen erledigt werden könnten. Dies erleichtert das sinnvolle Delegieren, d. h., dass die richtige Person zur richtigen Zeit mit den richtigen Aufgaben betraut wird.
- Selbst wenn man nicht alle Aufgaben wie geplant erledigen konnte, hat man dennoch ein Erfolgserlebnis: Die wichtigsten Pendenzen sind vom Tisch! Diese in der Aktivitätenliste löschen zu können, wirkt motivierend.

B] Anstelle der Dimension «Dringlichkeit» zwischen Informations- und Aufgaben-E-Mails unterscheiden; «Wichtigkeit» als zweite Dimension beibehalten.

55 Seite 170

Hinweise an Sebastian:

- Erledige die wichtigsten Aufgaben möglichst in leistungsstarken Phasen. Als Morgenmensch am besten am Morgen und frühen Vormittag.
- Verlagere Routinetätigkeiten auf leistungsschwache Zeiten. Wahrscheinlich sind diese bei dir am frühen Nachmittag beobachtbar.
- Halte einen bestimmten Tagesrhythmus ein, um die Leistungshochs nutzen zu können. Für dich könnte das heissen: abends früh ins Bett gehen, morgens relativ früh an der Arbeitsstelle eintreffen und – nach der Tagesplanung – dich sogleich an die wichtigen Aufgaben machen.

56 Seite 170

A] Diese Aussage ist falsch: Führungsaufgaben dürfen nicht delegiert werden.

B] Diese Aussage ist falsch: Anspruchsvolle Aufgaben, die weder über- noch unterfordern und zeitlich bewältigbar sind, sind ein wichtiges Motivationsinstrument in der Mitarbeiterführung.

57 Seite 184

Argumente für eine «stille Stunde»:

- Erstens schwankt die menschliche Leistungsbereitschaft über den Tag hinweg. Um möglichst effizient zu arbeiten, empfiehlt es sich deshalb, während eines persönlichen Leistungshochs ungestört zu sein. Da die meisten Menschen ihr absolutes Leistungshoch im Lauf des Vormittags haben, ist es sinnvoll, beispielsweise zwischen 9:30 Uhr und 11:00 Uhr auf Kontakte zwischen den Kollegen zu verzichten.
- Zweitens verkürzt sich die Zeit, die man für die Bearbeitung einer Aufgabe benötigt, wenn man ungestört dranbleiben kann.

58 Seite 184

(Kommentar)

Ihre Beispiele für «Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss!» sollten auf die Effizienz im Zeitmanagement ausgerichtet sein. Ein paar Anregungen für solche Beispiele:

- E-Mail-Flut: Viele Mitarbeitende «ertrinken» in E-Mails, die sie täglich erhalten. Diese zu lesen, bedeutet einen beträchtlichen Zeitaufwand. Daher sollte man alle unwichtigen E-Mails sogleich in den Papierkorb verschieben und sich gar nicht erst mit ihnen befassen.
- Interne Mitteilungen, Sitzungsprotokolle «zur Kenntnis» u. Ä.: Wer mit zu vielen Informationen konfrontiert wird, liest diese sowieso nicht mehr aufmerksam. Daher gehört zu einem guten Informationsmanagement, sich genau zu überlegen, wer was zu welchem Zeitpunkt wirklich braucht.
- Prospekte, Zeitschriften, Fachpublikationen: Es spart Zeit und Geld, wenn man sich auf die massgeblichen Informationsquellen abstützt und diese dafür sorgfältig liest.

59 Seite 184

(Kommentar)

Die Unterscheidung zwischen Eustress und Distress muss sich in Ihrem Beispiel wie folgt zeigen:

- Eustress ist positiver Stress, den Sie bei einer Arbeit in einem bestimmten Moment erleben; Eustress beflügelt Sie zu aussergewöhnlichen Leistungen.
- Distress ist negativer Stress, den Sie auch über längere Zeit als Belastung empfinden; Distress führt oftmals zu körperlichen Beschwerden oder psychischen Beeinträchtigungen.

60 Seite 184

A] Sozialer Stressor: Jonas kann schlecht Nein sagen. Dahinter steckt womöglich die Angst vor Ablehnung.

B] Physikalischer Stressor: Ständige Rhythmuswechsel durch die Zeitverschiebungen bedeuten für Didier zunehmend einen körperlichen Stress.

C] Psychischer Stressor: Simon quält die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust und den damit verbundenen finanziellen Problemen.

61 Seite 189

Die Kontrolle macht einem bewusst, welche Aufgaben man schon erledigt hat. Solche Erfolgserlebnisse wirken motivierend.

62 Seite 189

A] Einschätzung der Zeitplanung von Adrian:

- In den rund 4 Stunden (250 Minuten) am Vormittag hat er insgesamt 140 Minuten an Aufgaben mit Priorität A (Projekt XY) gearbeitet und 80 Minuten an solchen mit Priorität B. Das sind ca. 55% der Zeit für A- und 30% für B-Prioritäten. Diese Werte entsprechen in etwa der ABC-Prioritätensetzung.
- Die Arbeit am Projekt XY hat er mehrmals unterbrochen und dafür schliesslich 30 Minuten länger gebraucht als geplant (125 statt 95 Minuten). Hier gibt es Verbesserungspotenzial.

B] Optimierungsmöglichkeiten: Adrian sollte sich während einer wichtigen Arbeit (A-Priorität) möglichst nicht unterbrechen lassen.

- Den Anruf von D. (C-Priorität) nicht entgegennehmen und die Unterlagen nicht sogleich selber kopieren, sondern den Anruf umleiten lassen und das Kopieren delegieren. Damit hätte er mindestens 25 Minuten gespart.
- Den Maileingang (B-Priorität) unmittelbar nach der Tagesplanung oder erst nach Abschluss der Projektarbeit XY bearbeiten.
- Die Besprechung und Bearbeitung der Kundenreklamation S. (B-Priorität) erst nach Abschluss der Projektarbeit XY einplanen.

63 Seite 198

Eine schriftliche Einladung kann durchaus persönlich abgefasst sein. Sie hat zudem klare Vorteile:

- der Einzuladende wird nicht durch einen «weiteren» Telefonanruf unterbrochen;
- die Sekretariatsmitarbeiterin verschwendet keine Zeit mit Anrufen, sondern kann **alle Teilnehmer** mit einem Schreiben erreichen;
- die schriftliche Einladung umfasst **alle wichtigen Angaben** – man kann nachsehen und vergisst nichts.

64 Seite 198

Man kann eine Voranzeige versenden; die Sitzungsteilnehmer sind so schon informiert über Datum, Ort, Zeit usw. Man kann auch die definitive Einladung schicken und bei den Traktanden, zu denen die Unterlagen fehlen, eine Nachlieferung in Aussicht stellen. Aber Achtung: Bei Jahresversammlungen von Vereinen und bei Generalversammlungen von Aktiengesellschaften müssen bestimmte Unterlagen wie Jahresbericht, Jahresrechnung, Budget usw. einige gesetzlich vorgeschriebene Tage **vor** der Versammlung im Besitz der Teilnehmer sein.

65 Seite 198

A] Beschlussprotokoll

B] Kurzprotokoll

C] Vollprotokoll

D] Kurz-/Beschlussprotokoll

66 Seite 198

A] H. Schlegel ist mit dieser Massnahme nicht einverstanden.

B] M. Lampert: Viele Lehrmeister sind vom obligatorischen Turnunterricht nicht begeistert.

C] A. Meier lehnt die Vorschläge als untauglich ab.

D] K. Klug ist von der Notwendigkeit dieser Neuerung überzeugt.

E] F. Jäger zweifelt am Erfolg der Umorganisation.

Sie sehen: Die Beschränkung auf das Wesentliche macht eine Aussage klarer.

67 Seite 199

ANMELDE-TALON

Bis spätestens 16.05.20 . . senden an: ACS Sektion Zürich, Postfach, 8032 Zürich

Ich melde mich definitiv zum «Ausflug ins Elsass» am Donnerstag, 23. Mai 20 . . an

Name und Adresse: .....

PLZ: ..... Ort: ..... Tel.: .....

Datum: ..... Unterschrift: ..... Anz. Personen: .....

68 Seite 200

In erster Linie zuständig für die Überwachung sind die Vorgesetzten der betreffenden Mitarbeiter; in zweiter Linie ist es auch die Sitzungsgruppe – in der Regel wird in den Folgesitzungen nachgeprüft, welche Aufträge bereits erledigt, welche noch pendent sind, wo es vielleicht auch Probleme gibt, die weiter diskutiert werden müssen. Straff geführte Protokolle erfüllen so auch die Funktion von Auftrags- und Terminkontrollen.

69 Seite 200

A] «sich aufdrängen» und «sich lohnen» ist nicht dasselbe. Schuster sagt, man **müsse** die Maschine kaufen, um rationalisieren zu können; das Protokoll schwächt ab: man kann, es wäre lohnend.

B] Unrealistische Vorschläge sind etwas anderes als Vorschläge, die an den Tatsachen vorbeigehen; Ersteres ist eine Bewertung, Letzteres eine nüchterne Feststellung.

70 Seite 200

1. Der Turnverein führt auch dieses Jahr wieder einen Herbstausflug mit Partnerinnen durch.
2. Auf F. Strobls Antrag wird geprüft, ob statt mit Privatautos mit einem Car gefahren wird.
3. F. Strobl erkundigt sich nach den Kosten für 100 Kilometer.
4. In einer Woche wird definitiv entschieden.

Stichwortverzeichnis

A

ABC-Analyse 162
Ablagesystem 181
Ablauf- und Terminplanung 61
Abschluss
– Präsentation 120
Ad-hoc-Sitzungen 191
Aktives Zuhören 105
Aktivitätenkontrolle 186
Alltägliche Ärgernisse 174
ALPEN-Methode 151
Alternativfragen 111
Analoge Kommunikation 93
Appell 95
Arbeitspakete 58
Arbeitsplatzgestaltung 182
Atem 128
Auftraggeber 45
Ausstrahlungskraft 134
Auswertung
– Präsentation 123
AZPERK 79

B

Balkendiagramm 67
Basis-Phasenkonzept 17
Beamer 125
Beschlussprotokoll 194
Beziehungen (vernetztes Denken) 85
Beziehungsebene 94, 95
Biorhythmus 167
Blickkontakt 98, 130
Burn-out 175

C

Charisma 134
Codierung (Kommunikationsmodell) 91
Critical Chain 68

D

Darstellungstechniken
– Balkendiagramm 67
– Einfluss-Interessen-Matrix 37
– MPM-Netzplan 66
– Organisationsformen 47
– Präferenzmatrix 30
– Stakeholdermap 39
Decodierung (Kommunikationsmodell) 91
Delegieren 165, 171
Detailkonzept (Phasenkonzept) 18
Diagramme 133
Dialog-Theorie 92
Digitale Kommunikation 93
Distanzzonen 99
Distress 173
Du-Botschaften 103
Durchführung
– Präsentation 122
Durchlaufzeit 64

E

Einfluss-Interessen-Matrix 37
Einführung (Phasenkonzept) 18
Einstieg
– Präsentation 119
Eisbergmodell der Kommunikation 94
Eisenhower-Prinzip 163
E-Mail 165
Empfänger (Kommunikationsmodell) 91
Empowerment 71
Entscheiden 81, 161
Entspannung 177
Entwicklungsziele 73
Erfolgsfaktoren für Projekte 12
Erfolgskontrolle 73
Ergebniskontrolle 187
Ergonomie Büroarbeitsplatz 183
Erhaltung (Phasenkonzept) 18
Eustress 173

F

Filter 92
Flipchart 125
Foliengestaltung 133
Fragen stellen 107
Führungsgrundsätze 71
Funktionsdiagramm 44

G

Geschlossene Fragen 108
Gesprächsmanagement 180
Gestik 98, 130, 134
Gewichtung der Ziele 29
Gliederung der Präsentation 119
Gliederungsprinzipien 55
Grafiken 132
Grobkonzept (Phasenkonzept) 18

H

Handouts 125
Hauptprobe Präsentation 122
Helicopter view 111

I

Ich-Botschaft 103
Indirekte Fragen 110
Informationsmanagement 157, 178
Inkongruente Botschaft 98
Innere Vorbereitung 134
Instanz-Ebenen 45
Interessengruppe 23, 35

K

Kanal (Kommunikationsmodell) 91
Kann-Ziele 25
Kernbotschaft der Präsentation 120
Kick-off-Meeting 31
Killerphrasen 114
Kleidung 130

Kommunikationsgrundsätze 92
Kommunikationsmanagement 14
Kommunikationsmodell 91
Kommunikationsprozess 90
Kommunikationsquadrat 95
Kommunikationstechniken 103
Kongruente Botschaft 98
Konkretisierende Fragen 108
Kontrolle 82, 186
Körpersprache 98, 130
Körpertraining 177
Kritischer Pfad 66
Kurzprotokoll 193

L
Lebensplan 142
Lebensziele 138
Leistungskurve 167
Leistungsziele 27, 73
Lobbying 33
Lösungssuche 80

M
Management-by-Konzepte 70
Matrix-Projektorganisation 50
MbO 70
Medieneinsatz
– Präsentation 124
Meilenstein 11
Metaebene 83
Metakommunikation 111
Mimik 98, 130
MPM-Netzplan 65
Multiprojektmanagement 10
Multitasking 155
Muss-Ziele 25

N
Nachbearbeitung
– Präsentation 123, 134
– Sitzung 196
Netzplan 65
Nonverbale Kommunikation 97, 130

O
Offene Fragen 108
Operative Hektik 155
Organisationsformen 47
Organisatorische Vorbereitung
– Präsentation 121
– Sitzung 192
Overheadprojektor 125

P
Paraverbale Kommunikation 100, 127
Pareto-Prinzip 161
Pausen 176
Pendenzen 155, 188
Persönlichkeit der präsentierenden Person 134
Perspektivenwechsel 83
Phasenkonzept 17
Pinnwand 125
Planen 80, 148
Planung
– Ablauf und Termine 61
– Projektstrukturplan 54
– Vorgehensmethodik 17
Planungszyklus 20
Präferenzmatrix 30
Präsentation 117
Präsentationsmedien 121, 124
Präsentationsstil 120
Praxisaufgabe
– Aktivitäten planen 159
– Kommunikationstechniken 116
– rhetorische Stilmittel 136
– Stressmanagement 185
– Zeitfallen 160
Praxisaufgaben
– Lebensplan 144
– Lebensziele 144
Problemanalyse 79
Problemlösungsprozess (AZPERK) 79
Problemmerkmale 77
Problemnetzwerk 84
Project Office 47
Projektabschluss 12
Projektarten 9
Projektausschuss 45
Projektdokumentation 12
Projektführung 11
Projektidee 15
Projektinformation 12
Projektinitialisierung 11
Projektleiter 13, 46
Projektmarketing 12
Projektmerkmale 8
Projektorganisation 43
Projektstrukturplan 11, 53
Projektteam 14, 40, 47
Projektumfeldanalyse 15, 23
Projektziele 23
Protokoll (Sitzung) 193
Pufferzeiten 152
Pünktlichkeit 99

R
Raum 99, 121, 130
Realisieren 81
Realisierung (Phasenkonzept) 18
Redundante Ziele 25
Reflektierende Fragen 110
Reine Projektorganisation 48
Rhetorik 127
Rhetorische Stilmittel 129
Richtungsweisende Fragen 110
Rollen im Projekt 44
Rückmeldung 92

S
Sachebene 94
Sachinhalt 95
Schätzverfahren 63
Selbstkontrolle 71

Selbstoffenbarung 95
Selbstreflexion 123
Sender (Kommunikationsmodell) 91
Signale (Kommunikationsmodell) 91
Sitzordnung 121
Sitzungsorganisation 190
SMART-Formel 80, 147
Smartphones 151
SMART-Ziele 74
Soll-Ist-Vergleich 186
Soll-Ziele 25
Spiegeln 107
Sprechpausen 129
Stabs-Projektorganisation 49
Stakeholderbeziehungen 38
Stakeholderidentifikation 35
Stakeholdermanagement 12, 33
Stakeholdermanagementkonzept 39
Stakeholdermap 38
Stimmbildung 128
Störungsfreie Zeit 177
Stressoren 173
Stressreaktionen 174
Stressverstärker 174
Strukturelemente 57
Stufenweise Gewichtung 29
Suggestivfragen 111
Systemziele 27

T
Tabellen 132
Tages-Leistungskurve 171
Tagesplanung 151
Teilnehmerkreis 119
Teilprojektleiter 46
Terminkalender 150
Terminplanung 67
Textgestaltung 132
Thema der Präsentation 118
Traktanden 192

U
Umgangsformen 130
Unordnung 157
Unpünktlichkeit 156
Unterbrechungen 178
Unternehmenskultur 71
Unternehmensziele 72

V
Verbale Kommunikation 97, 127
Verhaltensdreieck 109
Verhaltensmuster 188
Vermeidung 114
Vernetztes Denken 82
Video 125
Vier-Seiten-Modell 95
Visualisierung 131
Visualizer 125
Vorbereitung
– Präsentation 118, 134
Vorgängervorgänge 64
Vorgangsdauer 62
Vorgangsknoten-Netzpläne 65
Vorgangsliste 61
Vorgehensmethodik 17
Vorgehensziele 27
Vorstudie (Phasenkonzept) 18

W
Wertende Aussagen 113
W-Fragen 108
Whiteboard 125
Work-Life-Balance 139, 177

Z
Zeitfallen 153, 160
Zeitmanagement der Präsentation 121
Zeitmanagement-Software 150
Zeitplanbuch 150
Zeitplanung 145
Zeitpuffer 68
Zeitreserven 152, 154, 178
Ziel
– Präsentation 118
Zielanpassungen 75
Ziele 80, 146, 159
Ziele definieren 23
Zielkonflikte 26
Zielpublikum der Präsentation 119
Zielvorstellungen 72
Zwei-Weg-Kommunikation 92